Pedro Alejandro Gutiérrez Stevenson

DIE HÄNDLERGENOSSENSCHAFT ALS INSTRUMENT ZUR INTENSIVIERUNG DES WETTBEWERBS AUF DEM CHILENISCHEN LEBENSMITTELMARKT

1974

1976

Die Händlergenossenschaft als Instrument zur Intensivierung des Wettbewerbs auf dem chilenischen Lebensmittelmarkt

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von
Pedro Alejandro Gutiérrez Stevenson
aus
La Paz/Bolivien

1974

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Berichterstatter: Prof.Dr. Erik Boettcher

2. Berichterstatter: Prof.Dr. Karl-Ernst Schenk

Dekan: Prof.Dr. Ernst Helmstädter

Tag der mündlichen Prüfung: 26./27.11.1974

Seite

Inhaltsverzeichnis

Einleitung IX

1. Kapitel

Konkurrenz, Innovation, Selektion und die Realität des chilenischen Lebensmitteleinzelhandels 1

I. Determinanten der Innovation 2

1. Der neoklassische Ansatz 2

2. Kantzenbachs Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs 5

a. Die zentralen Hypothesen 5
b. Qualitative Beschaffenheit des Marktes und Wettbewerbsintensität 7
c. Quantitative Beschaffenheit des Marktes und Wettbewerbsintensität 10

(1) Das Polypol 10
(2) Das weite Oligopol 11
(3) Das enge Oligopol 12

d. Wirtschaftspolitische Schlußfolgerung und Kritik 12

(1) Die Oligopolisierung der Märkte 12
(2) Hoppmanns Kritik 14
(3) Fleischmanns Kritik 15
(4) Abschließende Bemerkungen 18

3. Neuere Überlegungen Fleischmanns zur Wettbewerbstheorie 19

a. Die Bedeutung des Unternehmerverhaltens 19
b. Die Bedeutung der Organisationsstruktur 20
c. Die Genossenschaft als Innovationspromotor 21

4. Zusammenfassung und Schlußfolgerung 24

Seite

II. Ursachen der geringen Wettbewerbsintensität auf dem chilenischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt 26

1. Beschreibung des Lebensmitteleinzelhandels in Santiago 26

a. Der traditionelle Einzelhändler 27
b. Der Supermarkt 32

(1) Entwicklung 32
(2) Die Inadäquanz des Vermarktungssystems Supermarkt für Bevölkerungsschichten mit niedrigen Einkommen 34

aa. Räumliche Präferenzen 35
bb. Sachliche Präferenzen 36
cc. Persönliche Präferenzen 37
dd. Zahlungspräferenzen 38

2. Beschreibung der Situation dieses Marktes mit Hilfe des Modells der monopolistischen Konkurrenz 39

3. Organisatorische Aspekte des traditionellen Einzelhandelsgeschäfts 43

4. Der finanzielle Dualismus als Hemmnis der Innovationsmöglichkeit 45

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerung 47

III. Exkurs: Gesetzliches Verbot der Händlergenossenschaft 48

Seite

2. Kapitel

Analyse der mikro- und makroökonomischen Effekte von Einkaufsgenossenschaften 52

I. Die genossenschaftliche Kooperation 52

1. Darstellung des hilfsgenossenschaftlichen Kooperationstyps und seine Probleme anhand der Bezugsgenossenschaft 54

a. Die organisatorischen Beziehungen in der Genossenschaft 56

b. Die Leistungsbeziehungen in der Genossenschaft 59

2. Die organisatorischen und leistungsmäßigen Beziehungen in den unterschiedlichen Entwicklungsstadien von Genossenschaften 65

a. Entwicklungstyp I: Die Traditionelle Genossenschaft 66

b. Entwicklungstyp II: Die Marktgenossenschaft 67

c. Entwicklungstyp III: Die Integrierte Genossenschaft 69

3. Das Kontrollproblem 70

4. Zusammenfassung 71

II. Mögliche mikroökonomische Effekte der Einkaufsgenossenschaft 73

1. Verbesserung der Tauschposition 74

a. Wirkungen des Eintritts einer Genossenschaft in den Markt 78

b. Eintritt eines zweiten gewinnorientierten Unternehmens in den Markt 80

Seite

2. Verbesserung der Kostensituation durch die Gründung einer Genossenschaft 85

3. Diffusion des technischen Fortschritts durch die Genossenschaft 91

a. Diffusion des technischen Fortschritts durch die Beratung 93

b. Diffusion des technischen Fortschritts durch Investition 95

4. Zusammenfassung 97

III. Mögliche makroökonomische Wirkungen der Einkaufsgenossenschaft 98

1. Möglicher Effekt auf den Wettbewerbsgrad der vorgelagerten Marktstufe 98

a. Die Genossenschaft als schwächerer Wettbewerber 99

b. Durchbrechung oligopolistischer Gruppendisziplin durch die Genossenschaft 103

2. Mögliche Wirkungen auf den Konkurrenzgrad im Bereich der Einzelhändler 105

a. Die Marktposition des kleinen traditionellen Einzelhändlers und die Veränderung, die von einer Genossenschaftsgründung ausgeht 107

b. Die Beratungsfunktion des Organbetriebes als Voraussetzung zur Intensivierung des Konkurrenzprozesses 112

c. Wirkungen der Innovation auf die Marktsituation der Konkurrenten und deren möglichen Reaktionen 115

IV. Zusammenfassung 123

Seite

3. Kapitel

Strategie für die Entstehung und Organisierung der Genossenschaft 125

I. Entstehung der Genossenschaft 125

1. Gründer der Genossenschaft 125

a. Die Händler als Gründer 125
b. 'Altruistische' Personen als Gründer 126
c. Die genossenschaftliche Bewegung als Gründer 127
d. Interessenvertretungen der Einzelhändler als Gründer 128
e. Der Staat als Gründungshelfer 129

2. Mitgliederwerbung 131

a. Globale Ansprache durch Werbung 131
b. Gezielte Ansprache potentieller Gründungsmitglieder 132

(1) Herstellung des Katasters 133
(2) Gezielte Ansprache 140

3. Gründungsstrategie 142

a. Eintritt der Genossenschaft in den Markt 142
b. Phase des Wachstums der Genossenschaft 145
c. Phase des Miteinanderlebens 146

4. Zusammenfassung 149

II. Organisierung der Genossenschaft 150

1. Produktivität der Genossenschaft 150

a. Organisierung der Leitung 151

(1) Ehrenamtliche Leitung 151

Seite

(2) Hauptamtliche Leitung 152

aa. Berücksichtigung der Konsumentenpräferenzen in der genossenschaftlichen Geschäftspolitik 155

bb. Präferenzenänderung durch Werbung 159

b. Der Genossenschaftstyp als Determinante des Markterfolges 160

(1) Die Kosten der Genossenschaft als Funktion der Anzahl der Mitglieder 161

(2) Die Kosten der Genossenschaft als Funktion ihrer Organisationsform 163

aa. Die Integrierte Genossenschaft 163

bb. Die Marktgenossenschaft 164

2. Effektivität der Genossenschaft 167

a. Konflikte in der Kooperation 167

(1) Der Verteilungskonflikt 167

(2) Das Problem der unterschiedlichen Ziel-Mittel-Vorstellungen 170

b. Die Kosten der Entscheidungsfindung 171

(1) Die Mehrheitsregelung 173

(2) Die indirekte Demokratie 174

c. Das Problem der Diskriminierung 174

(1) Diskriminierung der Mitglieder untereinander 175

(2) Der Konflikt zwischen Management und Träger 179

aa. Interne Kontrollmechanismen 181

bb. Externe Kontrollmechanismen 183

cc. Besonderheiten des Kontrollproblems für den chilenischen Fall 184

3. Zusammenfassung 186

Schlußbetrachtung 187

Literaturverzeichnis 189

Seite

Abbildungsverzeichnis

1	Die Nachfragefunktion bei monopolistischer Konkurrenz	40
2	Die Identität von Trägern und Kunden in der Bezugsgenossenschaft	55
3	Organisatorischer Aufbau der Einkaufsgenossenschaft	57
4	Die Leistungsbeziehungen der Einkaufsgenossenschaft	60
5	Die Leistungsbeziehungen im konkurrierenden Organbetrieb	64
6	Tauschposition der Händler ohne Genossenschaft	75
7	Tauschposition der Mitglieder mit der Einkaufsgenossenschaft	76
8	Der mögliche Polypoleffekt nach Eintritt einer Genossenschaft in einen monopolisierten Markt	78
9	Die Marktaufteilung zweier auf Gewinnerzielung ausgerichteter Unternehmen	80
10	Kostenverlauf ohne Funktionsausgliederung	86
11	Kostenverlauf mit Funktionsausgliederung	88
12	Die Genossenschaft als schwächerer Wettbewerber	100
13	Wirkungen auf die Marktsituation des Einzelhändlers durch seinen Beitritt zu einer Genossenschaft	108
14	Marktsituation eines Mitglieds ohne Preisänderung	110

Seite

15 Die unterschiedlichen Wirkungen der Genossenschaft auf die Marktsituation der Mitglieder und Nicht-Mitglieder 117

16 Mögliche Absprache zwischen den Organbetrieben beim Einkauf 121

Einleitung

Die bisherigen Entwicklungsbemühungen haben den Ländern der Dritten Welt zwar einige Erfolge gebracht, doch können diese nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, daß sich der Abstand zu den Industrienationen kaum verringert hat.

Zu den schwerwiegendsten Hindernissen der Entwicklung, die gleichzeitig diese Länder charakterisieren, kann man das niedrige Pro-Kopf-Einkommen und dessen unangemessene Verteilung sowie die geringe Wettbewerbsintensität auf den Binnenmärkten zählen.[1]

Für die meisten Entwicklungsländer ist der wichtigste Binnenmarkt der der Nahrungsmittel. Nach neueren empirischen Studien werden auf diesem Markt mehr als 50 % des persönlich verfügbaren Einkommens ausgegeben.[2]

Durch eine Belebung des Wettbewerbs auf diesem Markt ließen sich zwei Ergebnisse erreichen: Einmal könnte die Versorgung der breiten Bevölkerung mit Nahrungsmitteln verbessert und zum anderen deren Realeinkommen durch Preissenkungen erhöht werden.

---

1 Zu diesem Komplex haben sich verschiedene Autoren in sehr unterschiedlicher Weise geäußert, u.a. H. Leibenstein, Economic Backwardness and Economic Growth, Studies in the Theory of Economic Development, New York 1963.

2 Vgl. dazu Notas sabre la Economia y el desarrollo de América Latina. Hrsg. von der Economic Commission for Latin America (ECLA), Nr. 96, Santiago 1972.

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, den Einfluß zu analysieren, den die Tätigkeit von Händlergenossenschaften auf die Konkurrenzsituation theoretisch und in der Praxis ausüben kann. Als konkreter Ansatzpunkt für die Betrachtung wurde der Fall des chilenischen Lebensmittelmarktes gewählt, auf dem bisher Händlergenossenschaften nicht aufgetreten sind.

Die Diskussion gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Kapitel wird zunächst der Wettbewerbsprozeß im Lichte verschiedener Theorien betrachtet. Anhand dieser Ausführungen wird sodann die Situation des chilenischen Lebensmitteleinzelhandels erläutert, in dem gerade das Fehlen innovatorischer Prozesse die geringe Wettbewerbsintensität erklärt.

Im zweiten Kapitel wird untersucht, welche mikro- und makroökonomischen Effekte sich erreichen ließen, wenn man den Wettbewerb in diesem Markt durch die Kooperation von Einzelhändlern dynamisieren würde. Das Ergebnis dieser Erörterungen ist, daß unter bestimmten Voraussetzungen gleichzeitig ein höheres Einkommen der Händler und niedrigere Preise für die Konsumenten erzielt werden könnten.

Im abschließenden dritten Kapitel werden unterschiedliche Alternativen diskutiert, wie man den innovatorischen Prozeß der Errichtung von Händlergenossenschaften in Anbetracht der chilenischen Realität in Gang bringen kann, um so die theoretisch möglichen Resultate der Wettbewerbsdynamisierung in die Praxis umzusetzen und den Entwicklungsprozeß des Landes langfristig auf eine solidere Basis stellen zu können.

1. K a p i t e l

Konkurrenz, Innovation, Selektion und die Realität des chilenischen Lebensmitteleinzelhandelsmarktes

In funktionierenden Marktwirtschaften besteht eine enge Beziehung zwischen dem Prozeß der Konkurrenz und der Selektion.

Um diese Beziehung zu verdeutlichen, werden wir den Fall betrachten, in dem einer der Anbieter eines bestimmten Marktes eine Innovation einführt (etwa eine technische Innovation), durch die er seine Produktionskosten vermindern kann. Nehmen wir weiterhin an, daß die Innovation eine Erhöhung der Produktionsmenge mit sich bringt, die zum bestehenden Wettbewerbspreis nicht abgesetzt werden kann. Der Innovator wird deshalb seinen Preis im Verhältnis zum früheren Wettbewerbspreis herabsetzen müssen. Je nach Stärke der gegenseitigen Abhängigkeit der Anbieter, wird die betrachtete Innovation die Mitkonkurrenten tangieren. Sie sehen sich in dieser Situation vor folgende Alternativen gestellt:
(1) Imitierung der Innovation, (2) Versuch, den ersten Innovator durch eigene Innovation zu überrunden, (3) nicht zu reagieren.
Im dritten Fall wird der Konkurrent über kurz oder lang zum Ausscheiden gezwungen[1], je nachdem wie stark seine Abhängigkeit von den Mitanbietern ist und wie schnell der Diffusionsprozeß fortschreitet.

---

1 Wie schnell er aus dem Markt ausscheiden wird, hängt natürlich davon ab, ob er ein marginaler oder intramarginaler Anbieter zum Zeitpunkt der ersten Innovation ist.

Dieser Wettbewerbsprozeß als ständiger Wechsel zwischen Innovation und Imitation gewährleistet, daß langfristig sich nur diejenigen Konkurrenten am Markt behaupten können, die die gegebenen und latenten vorhandenen Konsumentenwünsche berücksichtigen und aufgreifen.[1]

I. Determinanten der Innovation

Die Innovations- und Imitationstätigkeit bestimmt also im wesentlichen den Wettbewerbsprozeß. Es bleibt nun zu fragen, von welchen Faktoren solche Handlungen abhängig sind.

Auf diese Frage sollte die Wettbewerbstheorie uns eine Antwort geben können. Aus diesem Grunde wollen wir die wesentlichen Wettbewerbskonzeptionen auf dieses Problem hin untersuchen.

1. Der neoklassische Ansatz

Dieser Ansatz, so wie ein Hauptvertreter dieser Richtung, Hoppmann, ihn darstellt, geht davon aus, daß der Wettbewerb zwei Bedingungen einhalten muß, damit er sich als Marktprozeß vollzieht. Erstens muß zumindest ein Teil der Marktteilnehmer ein wettbewerbliches Streben aufweisen. Zweitens muß die Marktverfassung die Wettbewerbsfreiheit ermöglichen, damit dieses Streben nicht behindert wird.[2] Da aber der

---

1 Vgl. dazu z.B. E. Boettcher, Selektion im Genossenschaftswesen. In: Selektion im Genossenschaftswesen. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. XVI. Hrsg. E. Boettcher, Karlsruhe 1966, S. 1.

2 Vgl. E. Hoppmann, Workable Competition als wettbewerbspolitisches Konzept. In: Theoretische und Institutionelle Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Theodor Wessels zum 65. Geburtstag. Quaestiones Oeconomicae, Bd. 1. Hrsg. H. Besters, Berlin 1967, S. 148 ff.

Mensch in der Leistung eine Form der Selbstverwirklichung sieht und der Maßstab dieser Leistung im Wettbewerb mit anderen Personen gefunden werden kann, ist diese Leistungs- und Wettbewerbsmotivation als eine dem Menschen immanente Kategorie anzusehen. Fleischmann faßt diese Grundannahme der neoklassischen Theorie Hoppmanns so zusammen: "Im Wettbewerb vorzustoßen und den Vorgestoßenen wieder einzuholen, wird als ständige menschliche Handlungstendenz vorausgesetzt."[1] Das Wettbewerbsstreben wäre dann immer vorhanden und der niedrige Wettbewerb, der auf gewissen Märkten zu beobachten ist, müsse immer auf bestimmte Wettbewerbsbeschränkungen zurückgeführt werden, insbesondere in der Form von staatlichen Maßnahmen und/oder unternehmerischen Praktiken, die Hoppmann als 'künstliche Hemmnisse' bezeichnet.[2]

Wettbewerbsfreiheit stellt somit eine notwendige Bedingung für die Innovations- und Imitationstätigkeit dar. Allerdings kann aus dieser Theorie nicht zwingend dieser Prozeß abgeleitet werden. Insofern ist die obige Bedingung nicht hinreichend zur Erklärung innovatorischer Handlungen. Diese Lücke wird durch die Grundannahme, daß der Mensch nach Selbstverwirklichung durch Leistung strebt, geschlossen.

---

1 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation. "Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik", 17. Jahr, Tübingen 1972, S. 35.

2 Bestehen natürliche Wettbewerbshemmnisse an einem Markt, dann wird dieser als 'Ausnahmebereich' deklariert und staatliche Lenkung empfohlen.

Hoppmann unterscheidet zwischen der innovatorischen Konkurrenz, die als die Kraft begriffen wird, die einen Markt aus seinem Gleichgewicht bringt, und der imitatorischen Konkurrenz, die jene Kraft wäre, die den Markt auf einem neuen technischen und organisatorischen Gleichgewichtsniveau zu stabilisieren versucht. Ist eine Innovation erfolgreich, muß sie von allen anderen Anbietern zumindest nachgeahmt werden[1], wenn sie nicht aus dem Markt verdrängt werden und damit der Selektion unterliegen wollen.

Vorstellbar und beobachtbar ist zumindest, daß die Leistungsmotivation in höchst unterschiedlichen Graden vorkommt, ja häufig nicht existiert, so daß der Wettbewerb gering ist und der Selektionsprozeß nicht funktioniert - selbst wenn keine schwerwiegenden Wettbewerbsbeschränkungen vorliegen.

Andere Theorien ziehen deshalb zusätzliche Faktoren zur Erklärung des Innovationsverhaltens heran. Denn, "wenn Innovationen nur von ererbten Charaktereigenschaften und marktmäßigem Handlungsspielraum abhingen, bliebe nichts anderes übrig,"[2] als Innovationen als ein "Naturereignis" anzusehen. Eine Beeinflussung durch wirtschaftspolitische Maßnahmen wäre unmöglich.

---

1 Es muß betont werden, daß Hoppmann natürlich die Möglichkeit sieht, daß "aus dem imitatorischen selbst wieder ein innovatorischer Wettbewerb (erwächst)". E. Hoppmann, Workable Competition als wettbewerbspolitisches Konzept, a.a.O., S. 165.

2 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 42.

2. Kantzenbachs Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs

Wir wollen jetzt eine Theorie analysieren, die uns im Gegensatz zum neoklassischen Ansatz Bestimmungsgründe der Bereitschaft zur Einführung von Innovationen anbieten kann, und zwar die Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs von Kantzenbach.[1]

a. Die zentralen Hypothesen

Seiner Theorie liegen zwei zentrale Hypothesen zugrunde: Die Motivations- und die Wettbewerbshypothese. Die Motivationshypothese wägt Gewinnchance und Verlustrisiko als Determinanten der Innovationsneigung gegeneinander ab. Sie besagt im einzelnen, daß die Innovationsneigung um so größer ist,

(1) je höher die erwarteten Gewinnchancen der Innovation sind;

(2) je höher das Verlust- bzw. Existenzrisiko bei der Unterlassung der Innovation ist, daß aber

(3) die Angst vor Verlusten einen größeren Einfluß auf die Innovationsneigung hat als Hoffnung auf Gewinn.[2]

Die Wettbewerbshypothese versucht eine Aussage darüber, unter welchen Bedingungen das Verlustrisiko

---

1 Vgl. E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen 1966; derselbe, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsansatz von E. Hoppmann. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik", Bd. 181, Stuttgart 1967, S. 193 ff.

2 Diese Darstellung erfolgt in Anlehnung an die Interpretation der Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs von Kantzenbach bei G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 37.

und unter welchen die Gewinnchance dominiert. Diese Frage beantwortet Kantzenbach wie folgt: Da im homogenen Polypol der Innovator einer vollkommenen preiselastischen Nachfrage gegenübersteht, ist hier die Gewinnchance am größten. Demgegenüber wiegt das Verlust- bzw. Existenzrisiko für die passiven Konkurrenten im Oligopol schwerer, denn die Wettbewerbsintensität sei hier wegen der stärkeren Interdependenz der Konkurrenten größer als im Polypol.

Warum die Wettbewerbsintensität nach Kantzenbach im Oligopol größer ist als im Polypol, soll jetzt noch genauer erläutert werden.

Unter Wettbewerbsintensität versteht er die "Geschwindigkeit, mit der Vorsprungsgewinne, die der technische Fortschritt den Unternehmen einbringt, von der Konkurrenz wieder weggefressen werden."[1] Für ihn wird die Wettbewerbsintensität mit der Existenzgefährdung des passiven Konkurrenten durch die Innovation des aktiven Konkurrenten erklärt. Sie ist um so größer, je geringer ceteris paribus die Zahl der Anbieter und je höher ceteris paribus die Marktvollkommenheit sind.[2]

Die Wettbewerbsintensität ist also abhängig von der

---

1 E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, a.a.O., S. 39.

2 Als dritte Variable nennt Kantzenbach die Kapazitätsauslastung der Industrie, die er aber wegen ihrer geringen Operationalität von der weiteren Betrachtung ausschließt. Vgl. E. Kantzenbach, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung aus dem gleichnamigen Besprechungsansatz von E. Hoppmann, a.a.O., S. 208.

quantitativen und qualitativen Beschaffenheit des Marktes, deren Bedeutung untersucht werden soll. Der quantitative Aspekt beschäftigt sich einmal mit der absoluten Anzahl der Marktteilnehmer sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrageseite mit der groben Unterteilung in viele, wenige, einen. Zum zweiten wird die relative Größe der Marktteilnehmer betrachtet. Hier läßt sich die grobe traditionelle Unterteilung in groß, mittel, klein, feiner differenzieren und kombinieren (etwa die Situation eines Teilmonopols).

b. Qualitative Beschaffenheit des Marktes und Wettbewerbsintensität

Die qualitativen Aspekte beziehen sich vorwiegend auf den Vollkommenheitsgrad eines Marktes, der abhängig ist

(1) von der Produkthomogenität und
(2) von der Markttransparenz.

Liegen beide Bedingungen (Homogenität der Produkte und vollkommene Markttransparenz) vor, so spricht man von einem vollkommenen Markt.

Das Nichtvorhandensein bestimmter Präferenzen und die perfekte Information führen zu der Bildung eines einzigen Preises für den gesamten Markt.

Da der vollkommene Markt ein extremer Fall ist, der vorwiegend von analytischem Interesse ist, werden wir unser Augenmerk hauptsächlich auf den in der Realität wichtigen unvollkommenen Markt und seine Eigenschaften richten.

Von einem unvollkommenen Markt spricht man, wenn

er eine oder mehrere Bedingungen eines vollkommenen Marktes nicht erfüllt, d.h. im einzelnen:

(1) Die Güter sind zumindest aus der Sicht der Nachfrage heterogen, d.h., sie weisen physische Unterschiede auf, was zum Entstehen sogenannter "sachlicher Präferenzen" führt. Klassisches Beispiel hierfür sind die Verpackung, die Form der Ware usw.

(2) Es bestehen räumliche Präferenzen: Ein Konsument zieht vor, das Gut in einem nahegelegenen Geschäft zu kaufen, weil z.B. längere Wege zusätzliche Energien kosten oder Unannehmlichkeiten mit sich bringen können.

(3) Es bestehen häufig persönliche Präferenzen: Zwischen Käufer und Verkäufer können Beziehungen nichtökonomischer Natur existieren, so daß z.B. Nachfrager bestimmte Anbieter vorziehen.

(4) Es können zeitliche Differenzierungen bestehen: Einige der Anbieter bedienen ihre Kunden schneller, so daß diese geneigt sind, in bestimmten Geschäften und nicht in anderen einzukaufen.

(5) Es besteht keine vollständige Markttransparenz über das Marktgeschehen, besonders über die zustandegekommenen Preise.

Nach dieser kurzen Beschreibung dessen, was wir unter qualitativen Merkmalen des Marktes verstehen, können wir zur Behauptung Kantzenbachs zurückkommen, nämlich, daß es eine Beziehung gibt zwischen der Morphologie eines Marktes und der Intensität des Wettbewerbs, der in ihm beobachtet wird. Fragen wir uns nun, welche konkrete Form diese Beziehung annimmt.

Wenden wir uns zuerst dem Einfluß zu, den der Vollkommenheitsgrad eines Marktes auf die Nachfragebeweglichkeit und auf die Wettbewerbsintensität hat. Für diesen Zweck werden wir die andere Variable, Anzahl und relative Größe der Marktteilnehmer, als gegeben betrachten. Wir untersuchen als Beispiel den Fall eines weiten Oligopols unter der Bedingung, daß die Kapazität nicht voll genutzt wird.

Betrachten wir zuerst einen vollkommenen Markt. Auf ihm bestehen keinerlei Präferenzen und man verfügt über vollkommene Information, wie wir gesehen haben. Keiner der Oligopolisten hat deswegen irgendwelche Vorteile gegenüber seinen Mitanbietern (ohne die Kostenvorteile zu berücksichtigen, die sehr wohl möglich sind). Alle Anbieter sind in den Augen der Konsumenten gleich. Deswegen tangiert jede Aktion eines Oligopolisten die anderen und umgekehrt. Ein Oligopolist in einem vollkommenen Markt befindet sich in einer totalen oligopolistischen Interdependenz. Die Wettbewerbsintensität wäre definitionsgemäß sehr hoch, wenn die passiven Konkurrenten auf eine vom innovatorischen Unternehmer begonnene Aktion schnell reagieren würden. In einem vollkommenen Markt, wo die Nachfrageelastizität sehr hoch ist, werden die passiven Oligopolisten sich vor die Alternative gestellt sehen, entweder die innovatorischen Unternehmen nachzuahmen oder kurz- oder mittelfristig den Markt zu verlassen. Unter diesen Umständen ist die Existenzgefährdung also sehr groß und damit auch die Innovationsneigung gemäß der Motivationshypothese.

Analysieren wir nun den Fall eines unvollkommenen Marktes. In ihm bestehen, wie schon erwähnt, gewisse Präferenzen und/oder es gibt keine voll-

kommene Markttransparenz. Je mehr Präferenzen die Konsumenten gegenüber einem Anbieter besitzen, desto geringer wird die Nachfragebeweglichkeit sein und die oligopolistische Interdependenz wird sich nur schwach bemerkbar machen. Der passive Oligopolist wird sich nicht gezwungen sehen, gegenüber der Innovation eines Unternehmers zu reagieren. Eine Innovation in einer solchen Situation würde nur eine geringe Existenzgefährdung bedeuten, und die Wettbewerbsintensität wäre dann zu schwach, um innovatorische Prozesse in Gang zu setzen. Ott schreibt dazu: "Bei extremer Unvollkommenheit ... würde die oligopolistische Interdependenz verschwinden und monopolistische Interdependenz an ihre Stelle treten. Das Oligopol zerfiele in einzelne Monopole."[1]

c. Quantitative Beschaffenheit des Marktes und Wettbewerbsintensität

Nun werden wir uns mit dem Effekt befassen, den die quantitativen Aspekte des Marktes (absolute Anzahl und relative Größe der Marktteilnehmer) auf die Wettbewerbsintensität haben. Diese Arbeit befaßt sich mit der Analyse der Probleme des Lebensmitteleinzelhandels; deshalb scheint es gerechtfertigt zu sein, in der weiteren Analyse von einer atomistischen Nachfrage auszugehen.

Um den Einfluß des Vollkommenheitsgrades auf die Wettbewerbsintensität auszuschließen, soll hier ein vollkommener Markt vorausgesetzt werden.

(1) Das Polypol

Zuerst behandeln wir den Fall des Polypols: Die Wirkungen der Aktion eines Polypolisten

---

1 A. Ott, Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1970, S. 62.

(z.B. die Verminderung des Preises, verursacht durch eine technische Innovation) verteilen sich auf so viele Mitanbieter, daß sie für den einzelnen nicht fühlbar sind. Der passive Konkurrent braucht dann nicht zu reagieren, weil er den Innovator nicht nachahmen muß. Die Wettbewerbsintensität wird definitionsgemäß niedrig sein. Deshalb wird gesagt, daß ein Polypolist in einer Independenzsituation gegenüber seinen Mitanbietern steht. Diese Independenzsituation gefährdet somit zumindest kurzfristig nicht die Existenz des passiven Konkurrenten.

(2) Das weite Oligopol

Ganz anders ist die Situation im weiten Oligopol. Kantzenbach schreibt: "Mit der Verringerung der Anbieterzahl und der Vergrößerung der Marktanteile der einzelnen Anbieter entsteht eine fühlbare oligopolistische Interdependenz und damit eine steigende Wettbewerbsintensität."[1] Wenn der Oligopolist eine Aktion unternimmt (z.B. eine Verminderung des Preises aufgrund einer technologischen Innovation) wird jeder seiner Konkurrenten die Effekte dieser Aktion wegen der relativen Größe des Innovators spüren, denn die Nachfragebeweglichkeit im homogenen Oligopol ist sehr hoch. Deshalb wird gesagt, daß sich der Oligopolist in einer Interdependenzsituation befindet. Der Oligopolist, der sich bis dahin passiv verhielt, wird gezwungen zu reagieren, indem er den Innovator nachahmt, um - wenn möglich - seine Vorsprungsgewinne zu teilen. Wenn ihm das gelingt, ist laut

---

1 E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, a.a.O., S. 44.

Definition die Wettbewerbsintensität groß. Reagiert der passive Konkurrent nicht, dann wird er seinen Marktanteil verlieren und er wird mittel- oder langfristig aus dem Markt austreten müssen. Je größer die Interdependenzsituation des Oligopolisten ist, desto größer wird die Gefährdung seiner Existenz sein.

(3) Das enge Oligopol

Bei der Analyse des engen Oligopols glaubt Kantzenbach, daß es nötig ist, zwischen 'potentieller' und 'effektiver' Wettbewerbsintensität zu unterscheiden, denn bei abnehmender Anbieterzahl wird zwar die potentielle Wettbewerbsintensität zunehmen, da die Interdependenz größer wird, die tatsächliche, d.h. effektive Wettbewerbsintensität sinkt jedoch, da Vereinbarungen zwischen den Anbietern erleichtert werden. Das enge Oligopol ist die Situation der kleinen Gruppe, in der sich Absprachen unter den Mitgliedern stabiler organisieren lassen: "Mit wachsender potentieller Wettbewerbsintensität nimmt das Ausmaß der Wettbewerbsbeschränkungen zu, und als deren Ergebnis nimmt die effektive Wettbewerbsintensität nach Überschreitung eines Maximalwertes wieder ab."[1]

d. Wirtschaftspolitische Schlußfolgerungen und Kritik

(1) Die Oligopolisierung der Märkte

Nach Kantzenbach werden die drei statischen Funktionen des Wettbewerbs (Steuerung der Ein-

---

1 E. Kantzenbach, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsansatz von E. Hoppmann, a.a.O., S. 226 (im Original gesperrt).

kommensverteilung, Steuerung der Angebotsstruktur nach den Konsumentenpräferenzen und Optimierung der Faktorallokation) besser von einem homogenen Polypol erfüllt, während die dynamischen Wettbewerbsfunktionen (Förderung des technischen Fortschritts und Förderung der Anpassungsflexibilität der Wirtschaft) sich "am besten im Bereich weiter Oligopole mit mäßigen Produktdifferenzierungen"[1] herstellen ließen. Unter dem Einfluß der Argumentation Schumpeters mißt Kantzenbach den dynamischen Funktionen eine größere Bedeutung zu.

In Anbetracht des vorher Gesagten und der Tatsache, daß die Existenzgefährdung im Oligopol größer ist als im Polypol (Wettbewerbshypothese), wäre es nötig, um die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu erhöhen, die Polypolmärkte durch Fusion oder Kooperation in weite Oligopole zu überführen. Eine der möglichen Formen, um die Oligopolisierung der Märkte zu erreichen, wäre für Kantzenbach die Bildung von "lockeren Zusammenschlüssen wie Ein- und Verkaufsgenossenschaften"; das jedoch nur, wenn "ihre Anzahl und ihre gegenseitige Unabhängigkeit auf einem Markt groß genug bleibt, um einen funktionsfähigen Wettbewerb zu ermöglichen."[2]

An den von Kantzenbach aufgestellten Hypothesen

---

1 E. Kantzenbach, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, a.a.O., S. 220.

2 Derselbe, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, a.a.O., S. 146 f.

ist wesentliche Kritik geübt worden.[1] Hier werden wir nur diejenigen Punkte berücksichtigen, die eine direkte Beziehung zu unserem Thema aufweisen.

(2) Fleischmanns Kritik

Ein Kritikpunkt Fleischmanns richtet sich gegen die Motivationshypothese Kantzenbachs, die Wettbewerb vor allem als Druckmittel interpretiert. Wird die Angst, die Existenz zu verlieren, d.h. also, in der Konkurrenz mit anderen zu unterliegen, durch hohen Wettbewerbsdruck hervorgerufen, so wird diese "Angst vor Mißerfolg - wie jede Angst - eine Tendenz zur Meidung der betreffenden Situation"[2] bewirken. Wenn das, wie in ökonomischen Situationen, nicht ohne weiteres möglich ist, wird nach einer Hypothese Atkinsons[3] der mißerfolgsmotivierte Unternehmer sich "entweder unrealistisch hohe Ziele setzen oder ein besonders niedriges Anspruchsniveau wählen (im ersten Fall ist ein Mißerfolg nicht blamabel,

---

1 Vgl. u.a. E. Hoppmann, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik", Bd. 179, Stuttgart 1966, S. 286 ff.; G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 37 ff.; derselbe, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften. In: Theorie und Praxis der Kooperation. Schriften zur Kooperationforschung. A. Studien Bd. 3. Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1972, S. 105 ff.; E. Kaufer, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Replik. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik", Bd. 181, Stuttgart 1967, S. 242 ff.

2 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 39.

3 Derselbe, ebenda; er bezieht sich hier auf Untersuchungen von John A. Atkinson, An Introduction to Motivation, New York, Toronto, London, Melbourne 1964.

im zweiten Fall unwahrscheinlich). In beiden Fällen ist kaum zu erwarten, daß es zu einer erfolgreichen Innovation kommt".[1]

Diese Kritik scheint uns für die in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden Personen-Unternehmungen von Bedeutung zu sein. Ob diese aus der psychologischen Theorie der Leistungsmotivation abgeleitete Kritik auch unbesehen auf größere Gesellschaftsunternehmungen angewendet werden kann, müßte noch eigens geprüft werden. Es darf jedoch vermutet werden, daß auch in solchen Unternehmungen, in denen die wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen kollektiv, aber doch von Individuen gefällt werden, die Motivation der Entscheidenden nicht unerheblich sein dürfte. Kollektiventscheidungen nur mißerfolgsmotivierter Manager sehen anders aus als die leistungsmotivierter Personen. Natürlich ist hier immer auch der von einer Organisation selbst ausgehende Einfluß auf Entscheidungen zu berücksichtigen.

(3) Abschließende Bemerkungen

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt an Kantzenbachs Konzept scheint uns zu sein, daß die Wichtigkeit des Unternehmerverhaltens von Kantzenbach übersehen wird. Schumpeter und im Anschluß an ihn Heuß haben auf die Bedeutung des Unternehmertyps für die Funktionsfähigkeit von Märkten hingewiesen.[2] Demnach ist in der Tat nicht einzusehen, daß durch eine Umwandlung eines mit

---

1 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 39.

2 Vgl. J.A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 6. Aufl., Berlin 1964, S. 110 ff.; E. Heuß, Allgemeine Markttheorie, Tübingen-Zürich 1965, S. 105 ff.

konservativen Unternehmern besetzten Polypols in ein weites Oligopol bessere Marktergebnisse erzielt werden, weil der Unternehmertyp sich nicht ohne weiteres ändert.

Wie wir also sehen, ist die einseitige Unterstellung der Marktstruktur als die Determinante guter Marktergebnisse nicht haltbar. Wenn wir also den nun schwach ausgeprägten Wettbewerb auf dem chilenischen Lebensmittelmarkt erklären wollen, müßten wir nach weiteren Hypothesen suchen.

Festzustellen bleibt noch, daß diese Kritikpunkte sich vorwiegend gegen die Motivationshypothese und den Teil der Wettbewerbshypothese Kantzenbachs richten, die die quantitativen Aspekten der Marktform (absolute Anzahl und relative Größe der Marktteilnehmer) betreffen. Die Bedeutung der Präferenzen oder der Markttransparenz für die Wettbewerbsintensität scheint uns unbestreitbar zu sein.

Da Fleischmann glaubt, daß "die Empfehlung Kantzenbachs, Kooperation oder Fusion zwischen jeweils einer kleineren Anzahl von Polypolisten zu fördern, durchaus richtig sein (mag), wenn auch aus anderen Gründen",[1] wollen wir nun seine Begründung intensiver ansehen.

---

1 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 39 - 40.

3. Neuere Überlegungen Fleischmanns zur Wettbewerbstheorie

Fleischmanns Argumentation umfaßt zwei Grundthesen: Die Erfüllung der dynamischen Funktionen des Wettbewerbs hingen zum einen von der Anzahl der innovativen Unternehmen ab, zweitens von den Wirkungsmöglichkeiten kreativer Personen innerhalb der Unternehmensorganisationen.

a. Die Bedeutung des Unternehmerverhaltens

Die erste These Fleischmanns behauptet, von Schumpeter und Heuß ausgehend, die Wichtigkeit innovativer Unternehmer für die Innovation. Sie sind Vorbedingung dynamischer Marktprozesse. Allerdings- und das ist das Dilemma - haben nur wenige Unternehmer offensichtlich diese Eigenschaft. Will man hier Grundsätzliches ändern, müßte die Erfolgsmotivation der im Markt befindlichen Unternehmer gesteigert werden können. In diesem Zusammenhang verweist Fleischmann auf die psychologische Untersuchung McClellands[1], die einen wichtigen Schritt in dieser Richtung darstellt. Die Ergebnisse seien aber noch nicht so überzeugend, "daß man psychologisches Motivationstraining bereits als ein bewährtes wirtschaftspolitisches Instrument zur Innovationsförderung ansehen könnte."[2] Deshalb soll die Möglichkeit, langfristig den Unternehmertyp zu verändern, nicht weiter verfolgt werden.

---

1 D.C. McClelland, Die Leistungsgesellschaft (übersetzung aus dem Amerikanischen), Stuttgart 1966.

2 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 42 - 43.

b. Die Bedeutung der Organisationsstruktur

Fleischmann entwickelt den wichtigsten Teil seiner Argumentation, indem er bei der Kantzenbachschen Behauptung einsetzt, die besagt, daß die dynamischen Funktionen des Wettbewerbs in einem polypolistischen Markt durch "traditionsorientierte Verhaltensweisen"[1] der vorwiegend mittelständischen Unternehmer beeinträchtigt werden. Fleischmann konzentriert sich auf diejenigen stagnierenden Märkte, in denen nicht nur konservative Unternehmer herrschen, sondern diese auch zum großen Teil Familienunternehmen sind. Er behauptet, daß die Fusion oder Kooperation zwischen diesen Unternehmen die Anstellung von kreativen Personen durch die Eigentümer fördern würde. In einem kleinen Familienunternehmen kann in der Tat beobachtet werden, daß es eine unbewegliche organisatorische Struktur gibt, in der alle Entscheidungen von einer oder zwei Personen getroffen werden, und wo häufig die Vorstellung anzutreffen ist, daß 'die guten Ideen von oben kommen'. In einem solchen Unternehmen sind die Aufstiegschancen für Personen, die nicht zur Familie gehören, sehr gering. Alle diese Eigenschaften machen ein solches Unternehmen wenig attraktiv für kreative Personen, die großen Handlungsspielraum benötigen. Wenn aber einige dieser Unternehmer sich zusammenschließen, bilden sie größere Betriebe, in denen die Unternehmerfunktionen komplexer werden; es müssen spezialisierte Abteilungen gegründet werden, die über eigenen Entscheidungsspielraum verfügen müssen. Wichtig ist zudem, daß Anregungen innovativer Personen innerhalb solcher Abteilungen bis zur obersten Leistungsebene durchfließen können und so die offiziellen Entscheidungen der Organisation beeinflussen können. Das

---

1 E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, a.a.O., S. 44.

vergrößert die Chance, daß die Kreativität der im Unternehmen arbeitenden Personen besser genutzt wird, und daß es attraktiver für neue kreative Personen wird: "Ein einzelner konservativer Unternehmer ist nicht mehr schicksalbestimmend für die Unternehmung, weil er entweder auf der gleichen Ebene innovative Mitunternehmer hat oder weil innovative Personen selbst oder zumindest ihre Ideen aus unteren Leistungsebenen zur Spitze aufsteigen können."[1] So wird es kommen, daß innovative Personen, die sich früher nicht für diese Branche interessierten, nun gewillt sein werden, in sie einzutreten in dem Glauben, daß sie in diesen neuen Unternehmen ihre Kreativität einsetzen können. Für Fleischmann stellt die Genossenschaft eine der geeignetsten Formen der Kooperation zwischen Familienunternehmen dar.

c. Die Genossenschaft als Innovationspromotor

Die genossenschaftliche Organisationsform zeichnet sich durch die Identität von Kunden und Mitgliedern aus. Die Mitgliederbetriebe gliedern eine Funktion (z.B. die Absatz- oder Bezugsfunktion) aus und verselbständigen sie in einem sogenannten Organbetrieb. Durch diese Konstruktion entstehen natürlich besondere organisatorische Beziehungen zwischen der Leitung des Organbetriebes und den Mitgliedern.

Zwei Fragen sind hier von besonderem Interesse. Erstens: Werden konservative Mitglieder ein Interesse daran haben, eine innovative Person zum Leiter des Organbetriebes zu bestellen? Grundsätzlich könnte hierzu gesagt werden, daß auch solche Mitglieder nichts

---

1 G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 43.

dagegen einzuwenden haben, wenn ihre Betriebe durch den Organbetrieb eine Förderung erfahren, die durch ein kreatives Management am ehesten zu erwarten ist. Die andere Frage ist, ob ein solcher Genossenschaftsleiter selbst ein Interesse an der Förderung der Mitglieder haben könnte. Wenn angenommen wird, daß der Erfolgsmaßstab des kreativen Leiters das Wachstum seines Betriebes ist[1], ist es einleuchtend, daß seine Bereitschaft zur Innovation davon abhängt, ob diese zu einem Wachstum der Genossenschaft beiträgt. In Verfolgung dieses Wachstumszieles wird der Genossenschaftsleiter sehr wohl ein Interesse an der Förderung der Mitgliederbetriebe haben, denn von deren Wachstum ist auch das Wachstum des Organbetriebes abhängig.

Eine solche Förderungspolitik könnte auf zweierlei Art und Weise durchgeführt werden.

Die Innovationen, die eine unmittelbare Umsatzsteigerung mit sich bringen würden (wie z.B. neue und bessere Produkte im Angebot einer Bezugsgenossenschaft), stehen im direkten Interesse des Managements, und ihre Einführung wird problemlos von ihm wahrgenommen werden.

Aber könnte der Genossenschaftsleiter ein Interesse daran haben, die Mitglieder in Bereichen zu fördern, die nicht unmittelbar dem Wachstum des Genossenschaftsbetriebes zugute kommen, wie z.B. in der Einrichtung und Organisierung eines Lebensmitteleinzelhandelsgeschäftes? Das Problem ist hier, daß die

---

1 Dieser Erfolgsmaßstab erscheint Fleischmann nicht ideal, jedoch operational: "Woran kann der Genossenschaftsmanager seinen Erfolg messen? An der Mehrförderung, die die Mitglieder durch die Genossenschaft im Vergleich zur Förderung durch private Konkurrenten der Genossenschaft erfahren, ist die zwar einleuchtende aber kaum praktikable Antwort der Genossenschaftstheorie". G. Fleischmann, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, a.a.O., S. 129.

Genossenschaft durch diese Beratung externe Vorteile in der Weise produziert, durch die nicht sichergestellt ist, daß die aufgrund der Beratung gestiegene Nachfrage auch dem Genossenschaftsbetrieb zukommt und nicht z.B. seinem privaten Konkurrenten. Könnte die genossenschaftliche Konstruktion dieses Problem, das mit der Produktion der externen Vorteile verbunden ist, besser lösen als der private Konkurrent, der vor den gleichen Schwierigkeiten steht, den ausschließlichen Bezug bei ihm zu sichern? Eine solche ausschließliche Bindung des Kunden an seinen Lieferanten ist natürlich eine sehr problematische Entscheidung. Die Mitglieder einer Genossenschaft haben aber einen wichtigen Vorteil: Sie können ihren Geschäftspartner (Organbetrieb) besser kontrollieren: "Die Kunden - Mitglieder können als Eigentümer der Genossenschaftsunternehmung eher verhindern, daß ihnen aus der engeren Bindung Nachteile erwachsen."[1] Auf diese Weise dürften die externen Vorteile im Genossenschaftsverbund nicht ein so großes Hemmnis sein wie bei privaten Konkurrenten, so daß erwartet werden darf, daß die indirekten Innovationen von der Leitung der Genossenschaft eher angeregt und durchgeführt werden.

Fleischmanns Theorie, daß die dynamischen Funktionen des Wettbewerbs in vielen polypolistischen Märkten nicht in genügendem Maße erfüllt werden, weil diese Märkte nicht nur durch konservative Unternehmer, sondern im allgemeinen auch Familienunternehmen beherrscht werden, erscheint uns als sehr relevant, um die geringe beobachtete Konkurrenz im chilenischen Lebensmitteleinzelhandel zu erklären. In der Tat, wie

---

1 G. Fleischmann, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, a.a.O., S. 131.

wir später sehen werden, herrschen auf diesem Markt Betriebe dieser Art vor. Das verhindert den Eintritt kreativer Personen in diese Branche. Somit werden die Einführung von Innovationen und die damit verbundenen Impulse für die Konkurrenz stark gehemmt.

Auf die Hypothese, daß die Kooperation zwischen Familienunternehmen die Erfüllung der dynamischen Funktionen des Wettbewerbs verbessern könnte, werden wir später zurückkommen. Vorwiegend werden uns dabei die organisatorischen Aspekte eines solchen Unternehmens interessieren.

4. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Wir haben die Konkurrenz beschrieben als einen Prozeß, der vorwiegend durch die Innovations- und Imitationstätigkeiten bedingt ist. Eine der Wirkungen des so definierten Konkurrenzprozesses wäre die Selektion, d.h. der Ausschluß vom Markt von denjenigen Betrieben, die sich den von der erfolgreichen Innovation verursachten neuen Bedingungen des Marktes nicht anpassen konnten.

Auf der Suche nach den konkreten Bedingungen für die Innovations- und Imitationstätigkeiten, d.h. letztlich auch für den Selektionsprozeß, haben wir verschiedene Theorien auf ihren Erklärungswert hin untersucht.

Die neoklassische Theorie verabsolutiert das Ziel der Wettbewerbsfreiheit und kann nicht die konkreten Bedingungen aufweisen, die den Innovations-Imitations- und Selektionsprozeß in Gang setzen. Dieses theoretische Konzept ist nicht in der Lage, auch die hinreichenden Bedingungen für Wettbewerb zu formulieren.

Kantzenbachs Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs geht von der Marktform und dem Grad der Marktvollkommenheit als erklärende Variable der Wettbewerbsintensität aus. Wie wir gesehen haben, leitet er die Wichtigkeit des Marktformenarguments aus seiner Motivationshypothese ab. Einer kritischen Durchleuchtung konnte dieser Ansatz jedoch nicht standhalten. Seine Theorie übersieht vor allem die Wichtigkeit der Unternehmensorganisation und des Unternehmerverhaltens für innovatorische Prozesse. Allerdings scheint uns das Argument der Marktvollkommenheit (Präferenzen und Transparenz) zur Ableitung der Wettbewerbsintensität relevant zu sein, gerade auch in bezug auf die chilenische Situation. Wir werden im zweiten Teil dieses Kapitels bei der Analyse des chilenischen Lebensmitteleinzelhandels sehen, wie bedeutsam dieser Faktor ist.
Gutenbers Ansatz zur Erklärung der monopolistischen Konkurrenz[1] soll dann in die Untersuchung miteinbezogen werden.

Fleischmanns Konzeption geht vom Unternehmerverhalten (Unternehmertyp) und der Organisation als wichtigste Determinanten des Wettbewerbsprozesses aus. Innovationen und damit die Dynamik des Marktgeschehens hängen einerseits von der Anzahl der dort agierenden Unternehmer und von ihrem marktmäßigen Handlungsspielraum ab. Andererseits scheint uns mit Fleischmann von besonderer Bedeutung zu sein, daß Unternehmen so organisiert sind, daß das innovative Potential der Mitarbeiter zur Geltung kommen kann. Die Wichtigkeit des Mannes an der Spitze des Unternehmens für den Wettbewerbsprozeß und die Unternehmung selbst wird dann stark gemindert. Die Theorie

---

1 Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd. Der Absatz, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1965, S. 233 ff.

Fleischmanns dürfte für unsere Fragestellung von großer Bedeutung sein.

Anhand der hier dargestellten theoretischen Ansätze soll versucht werden, eine Erklärung der konkreten chilenischen Situation des Lebensmitteleinzelhandels zu geben.

II. Ursachen der geringen Wettbewerbsintensität auf dem chilenischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt

Im zweiten Teil dieses Kapitels soll nun versucht werden, die Gründe dafür aufzuzeigen, daß bei den im Lebensmitteleinzelhandel Chiles herrschenden Umständen die Entwicklung eines autonomen Wettbewerbsprozesses kaum zu erwarten ist.

Um diese Aussage zu begründen ist es notwendig, eine Beschreibung dieses Marktes durchzuführen.[1] Wir werden uns vorwiegend mit Santiago befassen müssen, weil es keine empirische Information über den Rest des Landes gibt. Da wir jedoch annehmen können, daß die Verhältnisse in Santiago repräsentativ für ganz Chile sind, dürfte die Aussagekraft unserer Analyse nicht beeinträchtigt werden.

1. Beschreibung des Lebensmitteleinzelhandels in Santiago[2]

Zwei Faktoren sind hier bezeichnend, zum ersten die große Anzahl der Einzelhändler und zum zweiten die Existenz von zwei sich grundsätzlich un-

---

1 Diese Beschreibung basiert im wesentlichen auf der Studie von Norman R. Collins und Peter V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicios, "Cuadernos de Economía". Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Ano 8, No. 24, Santiago 1971, S. 51 ff.

2 Die Beschreibung wird sich auf den etablierten Le-

(Fortsetzung s.S. 27)

terscheidenden Geschäftstypen. Einmal der Supermarkt, der nach dem amerikanischen und europäischen Vorbild gebaut und betrieben wird. Er kann als die in diesem Markt zustandegekommene Innovation angesehen werden. Die zweite Art ist der traditionelle Einzelhandel. Auf diesen Geschäftstyp wollen wir zuerst näher eingehen.

a. Der traditionelle Einzelhändler

Der traditionelle Einzelhändler weist folgende Merkmale auf, die für diese Arbeit relevant sind:

(1) Es besteht eine sehr große Anzahl von Kleineinzelhändlern, über 10.700 Geschäfte, d.h. ein Geschäft für je 250 Personen oder, was dasselbe ist, ein Geschäft für etwa 46 Familien.[1] Obwohl sie in allen Stadtbereichen mit den verschiedensten Einkommen bestehen[2], ist ihr relatives Gewicht sehr unterschiedlich und abhängig vom Einkommensniveau. Wenn man von den spezialisierten Läden, wie etwa Bäckereien und Metzgereien, absieht, betreiben die traditionellen Einzelhändler in den Stadtteilen mit hohen Einkommen nur 16 % des Gesamtumsatzes dieses Sektors, während sie in den Bereichen mit niedrigeren Einkommen über 80 % des Gesamtabsatzes tätigen.

---

bensmitteleinzelhandel beschränken, worunter Händler mit festen Standorten zu verstehen sind. Die Wichtigkeit der Straßenmärkte darf jedoch nicht verkannt werden, deren Umsätze aber nicht quantifizierbar sind.

1 Die Durchschnittsgröße der Familie in Santiago beträgt ca. 5,5 Personen. Vgl. dazu P. Gutiérrez und R. Mendez, Hacia una Redefinición de Estrato Socio-Económico, Santiago 1970.

2 Ein bezeichnendes Merkmal Santiagos ist die Tatsache, daß die verschiedenen Einkommensschichten getrennt voneinander leben. So kann von ziemlich genau begrenzten hohen, mittleren oder niedrigen Einkommens-Stadtbereichen gesprochen werden.

(2) Damit ist die Durchschnittsgröße des Marktes für einen traditionellen Einzelhändler in Santiago bestimmt. Sie ergibt sich aus der geringen absoluten Anzahl der Nachfrager und aus der Tatsache, daß diese Einzelhändler vorwiegend in Stadtteilen mit niedrigem Einkommen zu finden sind. Dieser kleine Durchschnittsmarkt bedingt auch ein sehr geringes Umsatzniveau. Während die durchschnittlichen Monatsverkäufe eines Supermarktes etwa E° 545.800 betrugen, waren die eines traditionellen Einzelhändlers etwa nur E° 10.800 im Durchschnitt.[1]

(3) Unmittelbare Folge dieses geringen Umsatzvolumens sind höhere Einkaufspreise für den traditionellen Einzelhändler. Während die großen Supermärkte im allgemeinen direkt vom Produzenten kaufen und außerdem aufgrund der großen Mengen sehr günstige Einkaufspreise erzielen können, muß der traditionelle Einzelhändler vom Großhändler zu sehr viel höheren Preisen kaufen. Notwendigerweise liegen auch seine Verkaufspreise höher. Empirische Studien haben nachgewiesen, daß die Preise eines Supermarktes im Durchschnitt etwa 20 bis 30 % niedriger liegen als die eines durchschnittlichen traditionellen Einzelhändlers.[2] So ist es keine Seltenheit, daß die kleinsten Einzelhändler ihre Einkäufe bei Supermärkten tätigen.

---

1 Der durchschnittliche offizielle Wechselkurs 1969 - das Jahr, in dem die Studie von N.R. Collins und P.V. Garrod durchgeführt wurde - betrug 1E°=0,40DM. Untersuchungen haben erbracht, daß der offizielle Wechselkurs den E° um 25-40% überwertet hat. Vgl. dazu z.B. E. Fontaine und F. Martinez, Chilean Price Policies for Wheat and other Cereals 1960 - 1970. Hrsg. von der Universidad Católica, Santiago 1970, S. 50 f.

2 Vgl. dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, a.a.O.,S.61.

(4) Charakteristisch für die geringe Größe dieser Geschäfte ist die Beschäftigung von durchschnittlich nur 2,1 Personen pro Laden; 44 % der Läden werden nur von einer Person betrieben. Die Eigentümer sind in diese Zahl mit einbezogen. Nimmt man die mithelfenden Familienangehörigen mit hinzu, so kann man feststellen, daß fast 80 % der Beschäftigten aus den Eigentümerfamilien stammen. Wenn wir nur die 5.400 kleinsten Geschäfte betrachten, finden wir, daß 97 % der Beschäftigten dem familiären Bereich angehören.

(5) Das kleine Umsatzvolumen des Einzelhändlers bedingt auch ein geringes Einkommen für den Unternehmer - Inhaber. Dieses liegt 16 % niedriger als das Durchschnittseinkommen der Selbständigen des gesamten Handelssektors und 33 % niedriger als der Durchschnitt des Einkommens, das alle abhängig Beschäftigten des Sektors beziehen.

(6) Das Warenangebot des traditionellen Einzelhändlers ist sehr gering und beschränkt sich vorwiegend auf die gängigsten Konsumgüter. Eine wichtige Eigenschaft ist - wie wir später sehen werden -, daß in diesen traditionellen Einzelhandelsbetrieben pro Einheit eingekauft werden kann (z.B. 2 Äpfel, 0,3 Liter Öl, 300 Gramm Zucker), im Gegensatz zu den Supermärkten, wo es typisch ist, daß die Produkte in standardisierten Größen abgepackt und verkauft werden (z.B. 12 Äpfel, 1 Liter Öl, 1 kg Zucker).

(7) Bei den kleinen Einzelhändlern ist der Verkauf auf Kredit gängig, obwohl dieses bis jetzt nicht

empirisch quantifiziert werden konnte.[1] Man kann jedoch annehmen, daß der Einzelhändler nur denjenigen Kunden Kredit gewährt, die bei ihm Stammkunden sind, und daß diese Kredite auf relativ kurze Frist begrenzt bleiben, im allgemeinen bis zum nächsten Zahltag. Die Wirkungen dieser Kreditverkäufe werden später eingehend erörtert werden. Es kann jedoch schon gesagt werden, daß die Supermärkte nur bar verkaufen.

(8) Der kleine Einzelhändler, vor allem in Stadtteilen mit geringen Einkommen, wo er ja vorherrschend ist, bietet indirekt auch andere Dienstleistungen an. Die armen Stadtviertel verfügen

---

1 Dem Verfasser sind hierüber nur zwei empirische Untersuchungen bekannt. Einerseits schreiben N.R. Collins und P.V. Garrod: "Unter bestimmten Voraussetzungen darf erwartet werden, daß von den kleinen Geschäften zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden, wie etwa Kredit und Lieferung frei Haus. Diese Dienste waren jedoch relativ selten in den befragten Geschäften, die in Sektoren mit niedrigen Einkommen lagen." N.R. Collins und P.V.Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Ojetivos de Empleo y de Servicios, a.a.O., S. 62, Fußnote 16.(Eigene Übersetzung des Verfassers). Andererseits kommen die Autoren einer 1968 erschienenen Studie, die sich mit einigen Aspekten des Konsumkredits befaßt, zu dem Ergebnis, daß 55 % aller Transaktionen langlebiger Konsumgüter zwischen Händler und Verbraucher auf Kredit getätigt werden. Genauere Angaben über den Kauf von Lebensmitteln auf Kredit werden nicht gemacht, doch schätzen die Verfasser auch hier, daß ungefähr 55 % der Käufe auf Ziel getätigt werden. Vgl. dazu F. Córdova, L. Muxica und G. Wagner, Algunos Aspectos del Crédito al Consumo. "Cuadernos de Economía". Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Año 5, No. 16, Santiago 1968, S. 30 ff. Diese Schätzung ist unserer Meinung nach zu übertrieben. Es sei darauf hingewiesen, daß die Supermärkte, die nur bar verkaufen, 44 % des gesamten Lebensmittelmarktes von Santiago beherrschen.

im allgemeinen nicht über geeignete Einrichtungen und Orte, die als informeller Treffpunkt der Bevölkerung benutzt werden könnten. Das Einzelhandelsgeschäft hat diese Funktion übernommen und ist zu einem sozialen Mittelpunkt geworden, wo die Nachbarn sich treffen und Nachrichten über das nachbarliche Geschehen ausgetauscht werden. Außerdem wurden in vielen dieser Geschäfte öffentliche Fernsprecher angeschlossen, die zusätzlich Personen anziehen, da davon ausgegangen werden muß, daß es in Haushalten mit geringen Einkommen so gut wie keine Telefonanschlüsse gibt. In Stadtteilen mit hohen Einkommen wird auch der Einzelladen als sozialer Treffpunkt benutzt, hier jedoch vorwiegend vom Dienstpersonal, das im allgemeinen die kleinen Einkäufe tätigen muß. Aber auch in diesen Stadtteilen werden zusätzliche Dienstleistungen angeboten, nämlich die Möglichkeit, daß telefonisch bestellt werden kann und daß die Ware ins Haus geliefert wird, wenn gewünscht, auch auf Kredit.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß in Santiago trotz der Existenz von etwa hundert modernen Supermärkten mit im Vergleich zu den traditionellen Einzelhändlern sehr günstigen Preisen eine atomistische Struktur von Lebensmitteleinzelhändlern besteht mit sehr kleinem Markt und durchschnittlichem Umsatzvolumen. Ihre schwache Stellung auf dem Beschaffungsmarkt diktiert ihnen hohe Einkaufspreise, die wiederum auf ihre Verkaufspreise durchschlagen. Es handelt sich im allgemeinen um Familienbetriebe, deren Besitzer ein viel geringeres Einkommen beziehen als in einer eventuellen alternativen Beschäftigung.[1]

---

1 Diese Tatsache erlaubt uns, die Hypothese aufzustellen, daß eine große Anzahl von Einzelhändlern versteckte Arbeitslose sind.

Das Warenangebot ist sehr beschränkt, aber sie bieten zusätzliche Dienstleistungen an wie etwa Kreditverkäufe, die Nutzung als sozialer Treffpunkt, Telefon und in einigen Stadtteilen Auslieferung.

b. Der Supermarkt

(1) Entwicklung

Die Entwicklung des Supermarktes beginnt etwa 1960 in den Stadtteilen mit hohen Einkommen. Er war, wie schon gesagt, mit seinen modernen Vermarktungsmethoden und seinen geringeren Preisen die Innovation im Bereich des chilenischen Lebensmitteleinzelhandels. Der Supermarkt erzielte einen großen Erfolg in den Stadtteilen mit höheren Einkommen, in denen er jetzt auch eine vorrangige Stellung einnimmt, obwohl er nicht ganz die traditionellen Einzelhändler verdrängen konnte.[1]

In der Tat scheint der Supermarkt ein adäquates Vermarktungsinstrument für diese Sektoren zu sein. In ihnen ist das Pro-Kopf-Einkommen genügend hoch, so daß der durchschnittliche Einkaufsakt ein Volumen annimmt, das eine längere Fahrt zum Einkaufsort rechtfertigt, denn je größer der Einkaufsakt, desto größer ist auch die absolute Einsparung, die erzielt werden kann, wenn in einem Supermarkt und nicht in einem kleinen Einzelhandelsladen eingekauft wird. Zudem besitzen die Familien dieser Sektoren im

---

1 Dieses kann damit begründet werden, daß nur die wöchentlichen Großeinkäufe in Supermärkten getätigt werden, während die Kleineinkäufe bei dem nächstgelegenen traditionellen Einzelhändler gemacht werden.

allgemeinen einen Personenkraftwagen. Dieser erleichtert sowohl den Zugang zum Supermarkt als auch den Transport der großen eingekauften Mengen. Hinzu kommt, daß hier der Kühlschrank und die Gefriertruhe verbreitet sind und sie die Aufbewahrung der Lebensmittel für Tage und eventuell auch Wochen erlauben. Der Einkauf auf Kredit ist für die Familien mit hohen Einkommen keine Notwendigkeit. In diesen Sektoren haben die traditionellen Einzelhandelsgeschäfte ihren Vorteil, sozialer Treffpunkt zu sein, verloren - mit Ausnahme für das Dienstpersonal. Andere Einrichtungen wie Clubs, Restaurants etc. erfüllen hier diese Aufgabe. Die Bewohner dieser Stadtteile haben keine Vorurteile gegenüber den verpackten Produkten, die von Supermärkten angeboten werden, denn die Bezugsgruppen dieser Bevölkerungsschicht sind die Gesellschaften der europäischen Länder und die Nordamerikas mit ihren Konsum- und Einkaufsgewohnheiten.

Die Einführung der Innovation "Supermarkt" zwang in diesen Sektoren auch andere Geschäfte, dieses Vermarktungssystem zu übernehmen. Der Imitationsprozeß verursachte einen scharfen Konkurrenzkampf zwischen den Supermärkten, sowohl im Preis als auch in Typ und Qualität der angebotenen Ware, zum offensichtlichen Vorteil der Konsumenten.

Angetrieben durch den Erfolg, den sie in Bereichen mit hohen Einkommen erzielten, haben einige der Supermarktketten seit etwa 1966 Nebenstellen in Bereichen mit niedrigeren Einkommen eröffnet.

Im Gegensatz zu dem, was erwartet werden konnte, haben die Supermärkte, obwohl sie zu beträchtlich niedrigeren Preisen verkaufen, in Stadtteilen mit Konsumenten, die über 50 % ihres Einkommens für Lebensmittel ausgeben, bis heute große Schwierigkeiten, ein adäquates Umsatzvolumen zu erreichen. Während in den Stadtteilen mit hohen Einkommen die monatlichen Durchschnittsverkäufe eines Supermarktes etwa E° 910.000 betrugen, erreichten sie in Stadtteilen mit niedrigeren Einkommen nur etwa E° 160.000. UNICOOP, eine Konsumgenossenschaft, die das System des Supermarktes benutzt, muß die Niederlassungen in den Stadtteilen mit niedrigeren Einkommen subventionieren.[1]

Angesichts dieser Tatsache stellt sich nun die wichtige Frage, ob der Supermarkt die adäquate Innovation auch für Nachfrager mit relativ geringen Einkommen ist, was für größte Teile der Bevölkerung ja zutrifft. Wir müssen also versuchen, eine Erklärung für das Versagen der Supermärkte in diesen Stadtteilen zu finden.

(2) Die Inadäquanz des Vermarktungssystems Supermarkt für Bevölkerungsschichten mit niedrigen Einkommen

Das niedrige und z.T. unregelmäßige Pro-Kopf-Einkommen in diesen Bereichen bedingt bestimmte Einkaufsgewohnheiten, die im Falle des Lebens-

---

1 Vgl. dazu D.W. Benecke, El Movimiento Cooperativo en Chile, sus Características y su Desarrollo. Hrsg. vom Instituto Latinoamericano de Investigaciones, Santiago 1972, S. 19, Fußnote 18.

mittelmarktes folgendermaßen gekennzeichnet werden können:

- Über 90 % der Hausfrauen dieser Sektoren kaufen täglich "trockene"Lebensmittel, Obst und Gemüse ein.
- Der einzelne Einkaufsakt ist im allgemeinen sehr gering. Für 1969 betrug er nur E^{o} 4 im Durchschnitt, d.h. umgerechnet etwa DM 1,60.
- Ein Großteil der Verkäufe, so kann vermutet werden, wird auf Kredit getätigt.

Diese Einkaufsgewohnheiten ihrerseits (täglicher Einkauf in sehr geringen Mengen) lassen nun starke Marktunvollkommenheiten, vor allem in Form von räumlichen und sachlichen Präferenzen, entstehen. Die Einkommenssituation bringt darüber hinaus indirekt andere Marktunvollkommenheiten mit sich, besonders auch die persönlichen Präferenzen.

aa. Räumliche Präferenzen

Wegen der geringen Größe des einzelnen durchschnittlichen Einkaufsaktes bleibt die absolute Ersparnis, die durch Einkauf bei einem billigeren Händler erzielt werden könnte (etwa in einem Supermarkt), sehr klein. Bei einem durchschnittlichen Einkauf von E^{o} 4 würde die Ersparnis beim Kauf im 20 % billigeren Supermarkt E^{o} 0,8 betragen. Sie ist, gemessen an dem zumeist längeren Weg zum Supermarkt, zu gering. Es müßte hinzugefügt werden, daß die öffentlichen Verkehrsmittel Santiagos alt, unzuverlässig und verhältnismäßig teuer sind. Deswegen ist zu erwarten, daß die Hausfrau es vorzieht, in der unmittelbaren Nachbarschaft einzukaufen. Diese Aussage

ge Anlage des Geldes in Lebensmitteln von auch wenigen Tagen kommt für sie nicht in Frage, weil sie aus Sicherheitsgründen eine relativ hohe durchschnittliche Transaktionskasse halten müssen. Denn große Teile der arbeitsfähigen Bewohner dieser Stadtviertel haben keine festen Arbeitsplätze, sondern sind Gelegenheitsarbeiter. Ihre Absicherung durch die Sozialversicherung ist häufig nicht gegeben, so daß Teile des Einkommens für z.B. eventuelle Krankheitsfälle in bar gehalten werden müssen.

Zu vermuten ist, es sei allein schon die Tatsache, daß in Supermärkten Lebensmittel verpackt angeboten werden, für diese Bevölkerungskreise ungewöhnlich und stelle deshalb ein Hemmnis für den Einkauf dar.

cc. Persönliche Präferenzen

Wir hatten die persönlichen Präferenzen als nichtökonomische Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern bezeichnet, die z.B. letztere dazu veranlassen, ganz bestimmte Anbieter vorzuziehen. Wir nahmen auch vorweg, daß für viele Hausfrauen bzw. für viele Hausangestellte der Einzelhandelsladen ein Treffpunkt ist, wo man sich unterhält, Nachrichten über das Geschehen des Stadtteiles austauscht usw.. Ein eventueller Wechsel des Geschäftes bringt es mit sich, daß man sich in gewissem Grade auch von seinen Bekannten entfernt, die man beim traditionellen Einzelhändler regelmäßig antraf. Deswegen muß der wirtschaftliche Vorteil, der von einem potentiellen Wettbewerber angeboten wird - etwa über niedrigere Preise - sehr hoch sein, um diesen "Entfremdungsprozeß" zu kompensieren. Wir können deshalb folgern, daß der Laden als sozialer Treffpunkt starke "persönliche Präferenzen" hervorruft.

Aber auch andere Faktoren bewirken Präferenzen für den Kauf in traditionellen Einzelhandelsgeschäften, wie z.B. die Möglichkeit, Lebensmittel auf Kredit zu kaufen.

dd. Zahlungspräferenzen

Für die Familien mit niedrigsten und/oder unregelmäßigen Einkommen bedeutet der Kauf von Lebensmitteln auf der Basis des Kredits eine vorübergehende Lösung für ihre unmittelbaren Probleme und erlaubt somit ihre Subsistenz. Der Kredit erlaubt ihnen den Konsum bis zum nächsten Zahltag, an dem sie vermutlich dem Einzelhändler die geborgte Summe zurückerstatten werden. Dieser wird ihnen wiederum einen Kredit für die nächste Periode gewähren und so fort. Wenn der Konsument seine Schulden in einem als 'normal' bezeichneten Zeitraum nicht begleicht, wird ihm die Möglichkeit, weiterhin bei seinem Stammgeschäft auf Kredit zu kaufen, unterbunden, und es wird für ihn sehr schwer sein, von einem anderen Einzelhändler, der ihn nicht kennt, einen neuen Kredit zu bekommen. Es muß in diesem Zusammenhang nochmals erwähnt werden, daß die Supermärkte ausschließlich bar verkaufen, was sicherlich viele Kunden abschreckt, vor allem in Stadtteilen mit niedrigen Einkommen.

Mit diesen Argumenten dürfte die Unangemessenheit des Vermarktungssystems Supermarkt für Bevölkerungsschichten mit niedrigen Einkommen deutlicher geworden sein. Noch klarer läßt sich die Situation an Hand von Gutenbergs Modell der monopolistischen Konkurrenz[1] darstellen.

---

1 Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., 2. Bd. Der Absatz, S. 233 ff.

2. Beschreibung der Situation dieses Marktes mit Hilfe des Modells der monopolistischen Konkurrenz

Die starken räumlichen, sachlichen und persönlichen Präferenzen sowie die Tatsache des Kreditverkaufs bewirken eine sehr niedrige Nachfragebeweglichkeit.

Diese geringe Nachfragebeweglichkeit erklärt nach unserer Meinung die Existenz einer atomistischen Einzelhändlerstruktur sowie den geringen Erfolg, den die Supermärkte in den Stadtteilen mit niedrigen Einkommen erzielen konnten. In der Tat garantiert eine geringe Nachfragebeweglichkeit jedem Einzelhändler eine Durchschnittskundschaft, die zwar klein ist, dafür aber sehr konstant. Jeder Polypolist befindet sich so aufgrund der Präferenzen und der Gewährung von Krediten in einer (quasi) Independenzsituation. Diese (quasi) Independenzsituation erklärt - wie auch bei Kantzenbachs Wettbewerbstheorie erörtert -, daß die verschiedenen Anbieter gegenüber einer eventuellen Innovation nicht zu reagieren brauchen. Deshalb wird der Konkurrenzgrad auch niedrig sein; und somit kann diese Situation als typischer Fall monopolistischer Konkurrenz angesehen werden, wie Gutenberg sie in seinem Modell beschrieben hat.

Wenn auf einem Markt Präferenzen bestehen, dann ist es für den Anbieter möglich, seine Preise zu erhöhen, ohne dadurch, wie es im Falle eines vollkommenen Marktes geschähe, seinen gesamten Absatz einzubüßen. Es ist klar, daß er durch eine Preiserhöhung einige seiner Kunden verlieren wird, wobei die Verringerung des Umsatzes eine Funktion der Preiserhöhung (je größer die Preiserhöhung, desto größer ist die Verringerung seines Umsatzes) und der Stärke der Präferenzen

ist (je größer diese Präferenzen, desto geringer wird die Verminderung des Umsatzes sein). Es wird jedoch einen 'oberen Grenzpreis' geben, von dem ab der monopolistische Wettbewerber seine sämtlichen Verkäufe einbüßt, weil von diesem Preis ab alle seine Stammkunden ihre Präferenzen überwinden. Im anderen Fall, wenn der Anbieter seine Preise ermäßigt, wird er nicht eine unbegrenzte Menge verkaufen können, wie es in einem vollkommenen Markt der Fall wäre, sondern er wird seinen Umsatz nur um eine begrenzte Menge vergrößern. Diese Vergrößerung wird eine Funktion der Verminderung seines Preises und der Stärke der Präferenzen sein, die seine Konkurrenten ihrerseits induzieren können. Es wird aber einen 'unteren Grenzpreis' geben, zu dem der Anbieter seinen Umsatz beliebig bis zu seiner Kapazitätsgrenze steigern kann.

Von diesen Überlegungen leitet sich die Preis-Absatzfunktion ab, die in Abbildung 1 dargestellt ist.

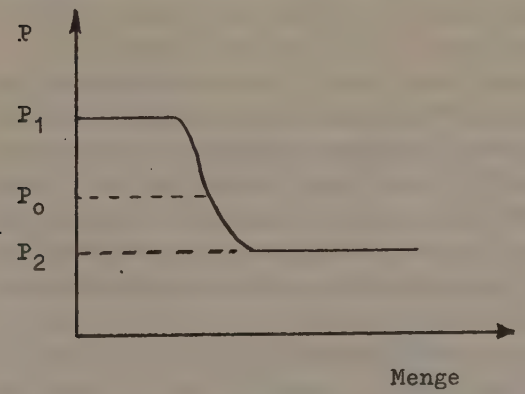


Abb. 1 - Die Nachfragefunktion bei monopolistischer Konkurrenz

P_o ist der Preis, zu dem der hier analysierte Anbieter zur Zeit verkauft. Für den oberen Grenzpreis P_1

wird durch empirische Information bestätigt.[1] Es wurde ermittelt, daß die Kunden des in einem niedrigen Einkommensbereich liegenden Supermarktes bis zu 30 % in einem Radius von vier Straßeneinheiten und über zwei Drittel in einem Radius von zehn Straßeneinheiten wohnen.

Der Einkauf im Supermarkt lohnt sich deshalb nur für große Einkaufsvolumen, d.h. für den Konsum von einer Woche und mehr, für Ausgaben also, die mit großer Wahrscheinlichkeit sehr wenige der Familien im Bereich niedriger Einkommen sich leisten können.

Der geringe durchschnittliche Einkaufsakt, der, wie wir glauben, durch das geringe Pro-Kopf-Einkommen verursacht wird, bewirkt auch die sogenannten sachlichen Präferenzen.

bb. Sachliche Präferenzen

Der Supermarkt ist, wie wir sahen, unter anderem dadurch gekennzeichnet, daß er seine Produkte abgepackt anbietet. Das bedeutet für den chilenischen Markt durchaus eine Neuerung. Sie bewirkt aber unmittelbar, daß der Einkäufer standardisierte Einheiten und Gewichte (z.B. 12 Äpfel, 1 Liter Öl, 1 kg Zucker) einkaufen muß. Unserer Meinung nach entspricht das jedoch nicht den Bedürfnissen und reellen Möglichkeiten der Haushalte mit den niedrigsten Einkommen. Sie kaufen Lebensmittel nur für den unmittelbaren kurzfristigen Bedarf. Eine längerfristi-

---

1 Vgl. dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicios, a.a.O., S. 61.

und den unteren Grenzpreis P_2 ist die Preisabsatzfunktion eine Parallele zu den Abszissen, so wie das auch im Falle der vollkommenen Konkurrenz ist. Zwischen diesen beiden Punkten hat die Funktion wie im Monopol eine negative Steigung. Deshalb spricht Gutenberg von einem "monopolistischen Bereich". Die Steigung der Preis-Absatzfunktion innerhalb dieses "monopolistischen Bereichs" wird bedingt sein durch die besonderen Eigenschaften des einzelnen Marktes. Auf alle Fälle wird die Differenz zwischen beiden Grenzpreisen und die Steigung der Nachfragekurve in diesem Bereich abhängig sein von der Stärke der Präferenzbindungen der Nachfrager an andere Anbieter sowie von der Information der Nachfrager über Preisunterschiede.

Der traditionelle Lebensmitteleinzelhändler in Chile dürfte sich aufgrund der starken Präferenzen eine Nachfragekurve mit breitem monopolistischem Bereich gegenübersehen, in dem die Kurve relativ unelastisch verläuft.

Der Supermarkt konnte offensichtlich die Präferenzen der Nachfrager mit niedrigen Einkommen nicht überwinden, trotz seines geringeren Preises. Es kann sogar vermutet werden, daß die sachlichen Präferenzen so groß sind, daß man hier schon von unterschiedlichen Produkten sprechen könnte, so daß die Vergleichbarkeit im Preis kaum mehr gegeben ist.

Starke Präferenzen der Nachfrager bieten den Anbietern somit einen Schutzwall, hinter dem auch die ineffizientesten Einzelhändler sich noch ein Einkommen verschaffen können. Das ermöglicht eine so große Anbieterzahl auf diesem Markt, die, ginge man allein von der Lebensmittelversorgung aus, als versteckte Arbeitslose eingestuft werden müßten.

Wenn wir nun den wesentlichen Inhalt der Punkte 1. und 2. zusammenfassen, kann gesagt werden, daß das Einkommensniveau wichtige Determinante der Einkaufsgewohnheiten ist, die - wie im Fall der Sektoren mit kleineren Einkommen - starke Präferenzen hervorrufen können. Diese wiederum verursachen eine geringe Nachfragebeweglichkeit, die jedem Konkurrenten einen monopolistischen Bereich garantiert. In einem so strukturierten Markt stößt die Innovation Supermarkt wegen ihrer besonderen Erfolgsbedingungen auf größte Schwierigkeiten. Sie setzt sich so auch nur in Sektoren mit hohen Einkommen durch, wo die Nachfragebeweglichkeit größer ist. Hier konnte diese Innovation den Konkurrenzprozeß - wie gewünscht - in Gang setzen.

Wenn aber, wie wir vermuten, die Einkaufsgewohnheiten, die Präferenzen und die entsprechende Nachfragebeweglichkeit in großem Maße von dem Einkommensniveau bestimmt werden, so können wir davon ausgehen, daß die Konkurrenzposition des Supermarktes kurz- oder mittelfristig in den Stadtvierteln mit geringen Einkommen sich nicht fühlbar verbessern wird. Denn es gibt keinen Grund zu hoffen, daß sich die geringe reale Wachstumsrate der chilenischen Wirtschaft in den letzten Jahren in der näheren Zukunft wesentlich erhöhen wird.[1]

Eine Innovation, die in Sektoren mit kleineren Einkommen erfolgreich sein will, muß unseres Erachtens

---

1 Die jährliche durchschnittliche Wachstumsrate des BSP pro Kopf Chiles betrug in dem Zeitraum von 1961 - 1968 1,8 %. Quelle: World Bank Atlas. Hrsg. von der International Bank for Reconstruction and Development, Washington 1970.

die beschriebenen Präferenzen berücksichtigen.

Andererseits würden eventuelle Innovationen des traditionellen Einzelhändlers, der besser als der Supermarkt der Nachfragestruktur dieser Sektoren entspricht, ebenfalls von den besonderen Eigenschaften des Marktes beeinträchtigt. Denn, wenn auch eine solche Neuerung den Anbieter in die Lage versetzte, den Preis ein wenig zu verringern, würde sein Umsatz wegen der geringen Nachfragebeweglichkeit nur geringfügig zunehmen. Diese kleine Wirkung teilt sich auf so viele Anbieter auf, daß für jeden einzelnen der Effekt nicht mehr fühlbar ist. Eine isolierte Innovation von Seiten eines traditionellen Einzelhändlers würde somit auch keinen autonomen Konkurrenzprozeß in Gang bringen.

Eine Innovation von Seiten des traditionellen Einzelhändlers ist wegen der erwähnten Marktbedingungen somit wohl möglich, jedoch höchst unwahrscheinlich. Aber es gibt zusätzliche und u.E. entscheidende Faktoren, die daran zweifeln lassen, ob solche Innovationsentscheidungen überhaupt in einem genügend großen Ausmaß erwartet werden können. Die Probleme liegen hier in der Organisation des traditionellen Einzelhandelsgeschäfts und in der Person der Eigentümer.

3. Organisatorische Aspekte des traditionellen Einzelhandelsgeschäfts

Wenn wir mit Fleischmann davon ausgehen, daß die Innovationstätigkeit in einem Markt vor allem von der Anzahl der in ihm vorhandenen innovatorischen Unternehmer sowie auch von der Anzahl der kreativen Personen, die in der Branche beschäftigt sind, abhän-

gen[1], dann finden wir unter den Eigenschaften des traditionellen Einzelhändlers zusätzliche Hemmnisse, damit ein autonomer Konkurrenzprozeß zustandekommen kann. In der Tat, eine der relevantesten Eigenschaften dieser kleinen Betriebe ist, daß sie im allgemeinen kleine Familienunternehmen sind, in denen die Arbeitsmöglichkeiten fast nur auf den Unternehmer-Eigentümer und auf die Mitglieder seiner Familie beschränkt sind. Wir müssen uns fragen, wie diese Eigenschaften die Innovationsneigung des Unternehmens beeinflussen.

a. Die geringe Durchschnittsgröße der Unternehmen bedingt, daß alle oder fast alle Unternehmensentscheidungen von einer Person getroffen werden: der Unternehmer-Eigentümer, dessen Innovationsfähigkeit die Zukunft des gesamten Unternehmens beeinflußt. Eine Untersuchung der Eigenschaften dieser Unternehmer ergibt, daß es sich um Personen handelt, die im Durchschnitt eine schulische Ausbildung haben (8,3 Jahre), die kürzer ist als die aller Arbeitskräfte in Santiago (10,2 Jahre). Ihr Durchschnittsalter (45 Jahre) ist größer als das Durchschnittsalter der gesamten arbeitenden Bevölkerung (37 Jahre). Auch scheint ihre Arbeitsmobilität gering zu sein: Nur 45 % haben vorher auch andere Arbeiten ausgeführt, 90 % von diesen nur eine andere Tätigkeit.[2] Diese Eigenschaften der kleinen traditionellen Einzelhändler, vor allem aber ihre relativ schlechte Ausbildung, begrenzenohne Zweifel ihre Fähigkeiten zur Innovation.

---

1 Vgl. G. Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, a.a.O., S. 41 ff.; derselbe, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, a.a.O., S. 122 ff.

2 Vgl. dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicios, a.a.O., S. 66.

b. Sind schon die Fähigkeiten der Unternehmer-Eigentümer zur Innovation äußerst beschränkt, so bestünde doch noch die theoretische Möglichkeit, daß diese Funktionen von angestellten, familienfremden Mitarbeitern erfüllt werden. Der familiäre Charakter dieser Unternehmen begrenzt aber fast vollkommen das Rekrutierungsfeld für entscheidende Positionen innerhalb dieser Kleinorganisation auf die Familienmitglieder.

Diese Einzelhandelsgeschäfte dürften somit wenig attraktiv für kreative Personen sein, weil ihnen nur ein geringer Handlungsspielraum eingeräumt würde und ihnen fehlende Aufstiegschancen kaum Einkommenssteigerungen ermöglichten. Denn "eine kreative Person, die als Angestellte in die Unternehmerfunktion aufrücken will, wird aber nicht in erster Linie den Handlungsspielraum des Marktes, sondern den der Unternehmer berücksichtigen."[1]

Die Tatsache, daß kreative Personen sich von dieser Branche nicht angezogen fühlen, wird somit die Möglichkeiten einschränken, einen lebendigen, autonomen Konkurrenzprozeß in Gang zu setzen.

Ein anderer Faktor, der jedoch nicht mit den Eigenschaften des Marktes oder des kleinen Einzelhändlers zusammenhängt, hemmt zusätzlich eventuelle Innovationsentscheidungen: der traditionelle Einzelhändler verfügt im allgemeinen nicht über Zugang zum offiziellen Geldmarkt (Kreditbeschaffung).

4. Der finanzielle Dualismus als Hemmnis der Innovationsmöglichkeit

Die Wirtschaften der Entwicklungsländer sind gekenn-

1 G. Fleischmann, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, a.a.O., S. 126.

zeichnet durch den sogenannten Dualismus, d.h. durch die "Spaltung der Wirtschaft in zwei kaum miteinander verbundene Bereiche"[1], den entwickelten modernen und den herkömmlichen Sektor. Als unmittelbare Folge dieses Dualismus haben die kleinen Unternehmen des 'traditionellen Sektors' im allgemeinen keinen Zugang zum offiziellen Geldmarkt, der nur den großen Betrieben des 'modernen Sektors' zur Verfügung steht.[2]

Wenn wir davon ausgehen, daß eine Innovation mit einer bestimmten Ausgabe verbunden ist (z.B. für eine neuere, modernere Gefriertruhe), wird der traditionelle Einzelhändler diese Ausgabe bar zahlen müssen, was sicherlich außerhalb seiner Möglichkeiten liegt, wenn man sein geringes Einkommen berücksichtigt. Ein anderer Weg besteht für ihn darin, einen Kredit im nicht offiziellen Geldmarkt aufzunehmen; allerdings liegen hier die Zinsen beträchtlich höher, wodurch die Investitionen jedoch unrentabel zu werden drohen.

Die seit längerer Zeit in Chile betriebene Politik des 'billigen Geldes'[3] zur Förderung des realen Wachstums ist den kleinen Einzelhandelsgeschäften

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 2, Hrsg. E. Boettcher, S. 3.

2 Zur ausführlichen Analyse der Faktoren, die den Dualismus hervorrufen, und seiner Konsequenzen, siehe Hla Myint, Economic Theory and the Underdeveloped Countries, New York 1971, insbesondere Kapitel 14.

3 Viele Entwicklungsländer haben ihr wirtschaftliches Wachstum durch eine Politik des "billigen Geldes" zu stimulieren versucht. Während der letzten Dekaden konnte beobachtet werden, daß die offizielle Zinsrate auf dem organisierten Geldmarkt in den Entwicklungsländern, die "arm an Kapital" sind, unter der Zinsrate der Industrieländer blieb. (Fortsetzung s.S. 47)

nicht zugute gekommen, wohl aber den Supermärkten über ihre kreditwürdigen Zentralen.

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Geringe Nachfragebeweglichkeit aufgrund von starken Präferenzbindungen der Nachfrager mit geringen Einkommen hat die einzige Innovation in diesem Markt, den Supermarkt, nicht erfolgreich werden lassen.

Innovative Bemühungen der traditionellen Einzelhändler selbst sind unter den gegebenen Umständen des Marktes und ihrer Kleinstorganisation nicht zu erwarten. Will man hier einen Konkurrenzprozeß in Gang setzen, der die Versorgung der Bevölkerung verbessert, so müßte die entsprechende Neuerung sowohl die besonderen Präferenzen der Nachfrager als auch die spezifischen organisatorischen Bedingungen berücksichtigen.

Ein möglicher, wenn nicht gar der einzige mögliche Weg für diese schwierige Situation, eine Verbesserung durch eine adäquate Innovation zu erreichen, besteht u.E. in der Organisation von Einkaufsgenossenschaften: durch sie könnten am besten die Interessen der Konsumenten und auch die der traditionellen Einzelhändler berücksichtigt werden. Welche Möglichkeiten der Entwicklungsförderung durch solche Genossenschaften erreicht werden können, soll im folgenden Kapitel genau untersucht werden.

Wir wollen hier kurz unsere reine ökonomische Ana-

Vgl. dazu G. Myrdal, Asian Drama, An Inquiry into the Poverty of Nations, New York 1968, Volume III, Appendix 8, insbesondere Section II.

lyse unterbrechen und uns mit der Frage beschäftigen, welche Gründe zum Verbot von Händlergenossenschaften in Chile geführt haben.

III. Exkurs: Gesetzliches Verbot der Händlergenossenschaft[1]

Im Artikel 9 des Genossenschaftsgesetzes in Chile heißt es: "Es dürfen keine Genossenschaften unter Händlern gebildet werden, wenn ihre Ziele mit den Handelsaktivitäten der Händler identisch sind. Den Genossenschaften wird untersagt, ihre Umsätze mit Hilfe Dritter durchzuführen; auch dürfen sie nicht Absprachen mit Händlern treffen, die diesen direkt oder indirekt steuerliche Vorteile zukommen lassen, die den Genossenschaften durch diese Gesetzgebung zustehen."[2]

Es ist an dieser Stelle danach zu fragen, worauf dieses Verbot zurückzuführen ist. Folgende Argumente könnten für diese Gesetzesbestimmung gesprochen haben.[3]

(1) Geschichtsbedingte Gründe:

Für die ersten Einwanderer des Landes bedeutete der Handel eine der rentabelsten Aktivitäten, was sicherlich bei der übrigen Bevölkerung zur Annahme führte, daß 'der Handel ausbeute', wodurch eine gewisse Aversion gegen Händler geschaffen wurde. Zu diesem generell leicht nega-

---

1 Aufgrund des vorwiegend ökonomischen Charakters dieser Arbeit, wird diese Problematik in einem Exkurs behandelt; denn es ist nicht unsere Absicht, dieses mehr juristische Problem hier zu vertiefen.

2 Eigene Übersetzung des Verfassers.

3 I. Espinoza, Doctrina y Legislación Cooperativa, Santiago 1974, äußert sich zu den Gründen ebensowenig wie andere Autoren.

tiven Image trugen auch die Geschäftsmethoden späterer Einwanderer bei.

(2) Theoretisch-ökonomisch bedingte Gründe:

Es ist möglich, daß die Argumentation der Physiokraten, der Handel sei steril[1], d.h. unproduktiv, sich durchgesetzt hat. Die ökonomisch notwendige Funktion des Handels, die Vermarktung zu übernehmen, durch Lagerung eine kontinuierliche Versorgung sicherzustellen etc., wird vielfach nicht genügend berücksichtigt.

(3) Steuerbedingte Gründe:

Aufgrund der unter (1) und (2) dargestellten Argumentationen, hat man es nicht für gerechtfertigt gehalten, daß die Händler an den steuerlichen Vorteilen, die die chilenische Gesetzgebung den Genossenschaften einräumt[2], teilhaben.

Ohneauf Einzelheiten eingehen zu wollen, scheint es uns notwendig zu sein, die angeführten Gründe weiter auszuführen.[3]

Aus unserer Beschreibung des Lebensmitteleinzelhandels in Santiago ist zu entnehmen, daß der Handel,

---

1 Zu einer Darstellung der physiokratischen Anschauung siehe F. Quesney, Allgemeine Grundsätze der wirtschaftlichen Regierung eines ackerbautreibenden Reiches (Übersetzung aus dem Französischen), Jena 1921.

2 In der allgemeinen Regel gilt, daß die Genossenschaften nur 50 % aller Steuern zahlen. Für Nicht-Mitglieder-Geschäfte müssen sie jedoch den Gesamtbetrag der gesetzlich festgelegten Steuern entrichten. Vgl. dazu Ley General de Cooperativas de Chile, Art. 55 § a bis c.

3 Im zweiten und dritten Kapitel wird auf diese Frage nochmals eingegangen, so daß hier eine detaillierte Analyse nicht erforderlich ist.

wenigstens in diesem Sektor, nicht mehr als rentable Aktivität angesehen werden kann, sondern im Gegenteil nur ein unterdurchschnittliches Einkommen gewährleistet.

Der Handel wird heute von allen modernen ökonomischen Schulen als vorwiegend produktive Funktion angesehen. Man müßte also das Problem von einer anderen Seite her beleuchten, d.h. wie die Effizienz und/oder Qualität der angebotenen Dienste gesteigert werden könnte. Im zweiten Kapitel dieser Arbeit kommen wir auf dieses Thema zurück und werden zu zeigen versuchen, daß der Handel weit davon entfernt ist, eine 'sterile' Aktivität zu sein.

Was die Steuervorteile angeht, über deren weitere Existenz für Genossenschaften in Chile schon erhebliche Zweifel bestehen[1], so kann man diesen Punkt sicher nicht als Rechtfertigung eines generellen Verbotes von Händlergenossenschaften betrachten. Denn auch die augenblickliche Gesetzgebung sieht eine Differenzierung der steuerlichen Vorteile für unterschiedliche Genossenschaftstypen vor.[2] Wenn also der Gesetzgeber, aus welchen Gründen auch immer, Händlergenossenschaften von Steuervorteilen ausschließen wollte, so wäre dies im Rahmen des bestehenden Gesetzes durchaus nichts Neues.

---

1 Die jetzige Regierung scheint die Marktwirtschaft stark zu unterstützen und sie ist dabei, die bestehende Gesetzgebung zu überprüfen.

2 So sind z.B. die landwirtschaftlichen und Fischerei-Genossenschaften für Mitgliedergeschäfte von der gesamten Umsatzsteuer freigestellt. Die Konsumgenossenschaften müssen dagegen 50 % dieses Steuergeldes entrichten.

Aus all dem oben Gesagten können wir schließen, daß es keine rationale Begründung gibt, das Verbot der Bildung von Händlergenossenschaften aufrechtzuerhalten; das wird eindeutiger erscheinen nach der nun folgenden Analyse der mikro- und makroökonomischen Effekte, die von einer Einkaufsgenossenschaft erwartet werden können. Wir gehen daher im folgenden davon aus, daß die bisherige gesetzliche Bestimmung langfristig kein Hindernis zur Errichtung von Händlergenossenschaften ist.

2. Kapitel

Analyse der mikro- und makroökonomischen Effekte von Einkaufsgenossenschaften

I. Die genossenschaftliche Kooperation

Im vorigen Kapitel haben wir versucht zu beweisen, daß unter den auf dem Lebensmitteleinzelhandelsmarkt Chiles herrschenden Bedingungen kaum zu erwarten ist, daß die bestehende prekäre Situation durch einen sich selbst entwickelnden Wettbewerbsprozeß verbessert wird.

Der Supermarkt scheint seine Konkurrenzmöglichkeiten insbesondere in Sektoren mit niedrigen Einkommen erschöpft zu haben. Auf der anderen Seite: auch wenn eine isolierte Innovation von Seiten eines traditionellen Einzelhändlers erfolgen würde (die jedoch sehr unwahrscheinlich ist), wäre der Einfluß dieser Innovation auf den Markt so schwach, daß auch so kein intensiver Konkurrenzprozeß in Gang gesetzt würde.

Wir meinen, daß eine Kooperation und - genauer - eine genossenschaftliche Zusammenarbeit zwischen einer relativ großen Anzahl von kleinen Einzelhändlern unter bestimmten Umständen dazu beitragen kann, einen stärkeren Wettbewerbsprozeß auf diesem Markt zustande zu bringen: die dabei möglichen Effekte einer gleichzeitigen Innovation einer großen Anzahl von Einzelhändlern wären sicher für diejenigen Konkurrenten fühlbar, die sich bis zu diesem Moment passiv verhalten haben.

Bevor wir zu einer detaillierten Analyse der sowohl mikro- wie makroökonomischen Wirkungen einer eventuellen Kooperation zwischen einer Gruppe von Einzelhändlern kommen, ist es nötig, einige Begriffe zu präzisieren. Mit Boettcher verstehen wir unter Kooperation "das bewußte Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlungen und Abmachungen koordiniert werden."[1]

Die Genossenschaft stellt eine spezielle Form der Kooperation dar. Wir wollen dann von genossenschaftlicher Kooperation sprechen, "wenn eine Gruppe von Wirtschaftssubjekten gemeinsam die Trägerschaft einer Unternehmung in der Absicht übernimmt und erfüllt, die ökonomischen Leistungen der Unternehmung in Anspruch zu nehmen. Dabei wollen wir eine solche Unternehmung als Genossenschafts- oder Organbetrieb und die Wirtschaftssubjekte, die zugleich Träger und Kunden bzw. Lieferanten des Organbetriebes sind, als Genossenschafter oder Genossenschaftsmitglieder bezeichnen. Die Gruppe der Genossenschafter und der Genossenschaftsbetrieb bilden zusammen die Genossenschaft, deren Identifikationsmerkmal dann das 'Identitätsprinzip' ist."[2]

Bevor wir die mit dem 'Identitätsmerkmal' gekenn-

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 10, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1974, S. 22.

2 R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien Bd. 1, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1971, S. 12. Im folgenden werden wir jedoch in Anlehnung an Benecke vom "Identitätsmerkmal" sprechen, da hier eigentlich kein "Prinzip" vorliegt. Vgl. dazu D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 66.

zeichneten leistungsmäßigen und organisatorischen Beziehungen der Kooperationsteilnehmer im einzelnen behandeln, soll kurz zwischen zwei Typen von Genossenschaften unterschieden werden, nämlich zwischen der Produktiv- und der Hilfsgenossenschaft.

Während die Produktivgenossenschaft durch die Identität zwischen Trägern und Beschäftigten gekennzeichnet wird, die gleichzeitig auch eine große Verbundenheit und damit Abhängigkeit vom Gemeinschaftsbetrieb mit sich bringt, übernimmt die Hilfsgenossenschaft im allgemeinen nur einen Teil der ökonomischen Funktionen der Mitglieder (z.B. die Absatz- oder die Beschaffungsfunktion) und bringt somit in der Regel eine viel geringere Abhängigkeit mit sich. Für unsere Arbeit relevant ist nur die hilfsgenossenschaftliche Zusammenarbeit, und wir wollen im folgenden auch nur sie behandeln.

1. Darstellung des hilfsgenossenschaftlichen Kooperationstyps und seine Probleme anhand der Bezugsgenossenschaft

Gehen wir von dem häufigen Fall aus, daß sich eine Gruppe von z.B. Einzelhändlern entschließt, für den Bezug ihrer Waren gemeinsam zu sorgen; sie gründen dazu ein eigenes Unternehmen. Abstrakter könnten wir so formulieren: Die Einzelhändler haben ihre Bezugsfunktion ausgegliedert und einem Gemeinschaftsbetrieb (dem Organbetrieb) übertragen, deren Träger sie selbst sind.

Diese Identität zwischen Trägern und Kunden kann graphisch folgendermaßen dargestellt werden:

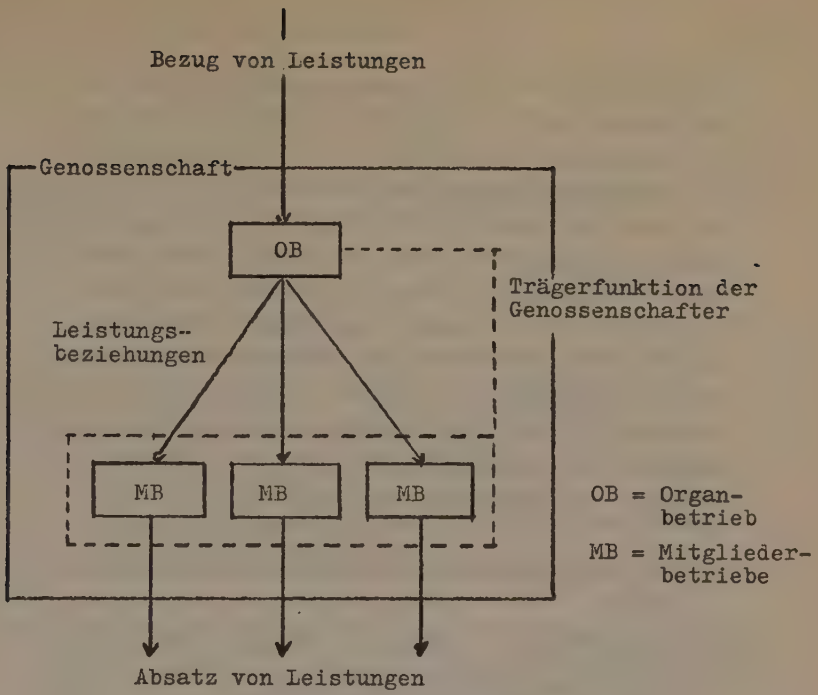


Abb. 2 - Identität von Trägern und Kunden in der Bezugsgenossenschaft

In der Genossenschaft entstehen - wie wir sehen - zwei Arten von Beziehungen: einmal die im engen Sinne leistungsmäßigen Beziehungen, die in der Abbildung 2 durch die ausgezogenen Linien verdeutlicht werden, und zum anderen die organisatorischen Beziehungen, die wir durch die gestrichelten Linien gekennzeichnet haben. "Durch diese zweifache Beziehung zwischen Organbetrieb und Genossenschaftern, einmal organisatorisch, einmal leistungsmäßig"[1], kommt die Identität zum Ausdruck.

---

1 R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 12.

Hiermit haben wir kurz einen sehr einfachen, aber die Grundstruktur deutlich machenden Typ der Bezugsgenossenschaft charakterisiert. Damit haben wir natürlich noch nichts über die Probleme gesagt, die mit einer so gearteten Kooperation verbunden sind. Aber es bleibt zu fragen, ob es wirklich so ist, daß die Mitglieder, da sie ja Träger des Organbetriebes sind, die Geschäftspolitik des Genossenschaftsbetriebes bestimmen und durchsetzen können. Um später die möglichen Vorteile realistischer darstellen zu können, sollten hier kurz die grundlegenden Probleme aufgezeigt werden, vor die die genossenschaftliche Organisation gestellt ist.

a. Die organisatorische Beziehung in der Genossenschaft

Die Mitglieder als Träger des Organbetriebes haben das Recht, den Gang der Genossenschaft zu bestimmen.

Geht man davon aus, daß es sich in der Regel um eine große Gruppe von Mitgliedern handelt, so kann man unterstellen, daß die Leitung des Organbetriebes nach dem Prinzip der direkten Demokratie für die Mitglieder zu kostspielig und für die Funktion des Organbetriebes zu ineffizient ist. Unter der Bedingung der großen Gruppe wird allein die Organisationsform der indirekten Demokratie anwendbar sein.[1]

Ein solcher Organisationsaufbau läßt sich wie folgt graphisch darstellen:

---

1 Vgl. dazu E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 59 ff.

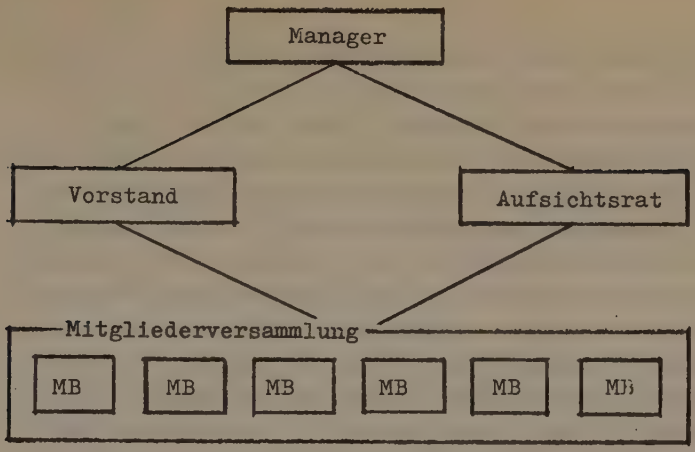


Abb. 3 - Organisatorischer Aufbau der Einkaufsgenossenschaft

Die Mitglieder wählen in der Mitgliederversammlung den Vorstand, dem sie die Funktion der Leitung für die Genossenschaft übertragen. Der Vorstand bestimmt im allgemeinen einen Manager, der die Genossenschaft leitet. In der Mitgliederversammlung wird auch ein Aufsichtsrat gewählt, dem die Mitglieder die Kontrollfunktion übertragen. Der Aufsichtsrat kontrolliert den Vorstand und auch den Manager.

Dieser organisatorische Aufbau ermöglicht, garantiert jedoch nicht, daß für die Interessen der Mitglieder Sorge getragen wird.

In diesem Zusammenhang hat Benecke zwei Konfliktbereiche unterschieden, indem er sich fragt, ob (1) jedes einzelne Mitglied seine Vorstellung in der Mitgliederversammlung durchsetzen kann, und ob (2) die gesamte Gruppe der Kooperierenden ihre Meinung

gegenüber den Leitungsorganen durchsetzen kann.[1]

Zur Beantwortung der ersten Frage kann man von der allgemein realistischen Annahme ausgehen, daß die Genossenschaft aus einer großen heterogenen Anzahl von Mitgliedern zusammengesetzt ist und daß die Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip gefällt werden. In dieser Situation kann ein kooperierendes Mitglied zufällig der Mehrheit angehören: in diesem Fall besteht kein Problem. Es ist jedoch absehbar, daß ein Mitglied zur Minderheit gehört, so hat es die Möglichkeit zu versuchen, die anderen umzustimmen: Das dürfte im allgemeinen mit großen Kosten verbunden sein. "Kann das Mitglied diese Kosten nicht genau abschätzen, oder übersteigen die voraussichtlichen Kosten den voraussichtlichen Ertrag, so ist nicht damit zu rechnen, daß ein einzelnes Mitglied den Versuch machen wird, seine Meinung durchzusetzen."[2] Es besteht deshalb keine Sicherheit, daß ein einzelnes Mitglied der Mitgliederversammlung seine Vorstellung aufoktroyieren kann, wenn seine Meinung nicht mit der der Mehrheit übereinstimmt.

Betreffs der zweiten Frage, ob die Gesamtgruppe der Kooperierenden ihre Meinung zur Geschäftspolitik durchsetzen kann, kann folgendes gesagt werden: Durch die Wahl der leitenden Gremien haben die Mitglieder die Chance, ex ante diejenigen Personen zu wählen, die, wie sie glauben, ihre Absichten besser vertreten und durchführen. Ex post, d.h. in den nächsten Wahlen, haben sie die Möglichkeit, ihre Vertreter wiederzuwählen, wenn sie der Meinung sind, daß diese ihre Interessen richtig vertreten haben, oder sie können andere wählen und damit ihre Enttäuschung

---

1 Vgl. D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 67 ff.

2 Ebenda, S. 69.

gegenüber den Handlungen des früheren Vorstandes ausdrücken. Die Effektivität dieses Mechanismus der periodischen Wahlen hängt, ceteris paribus, von dem Informationsniveau ab, das die Mitglieder über den Zustand des Unternehmens besitzen. Ohne spezielle Kenntnisse hierüber können sie auch nicht beurteilen, wie erfolgreich die von ihnen gewählten Gremien gearbeitet haben. Je größer der Informationsvorsprung ist, den die Delegierten gegenüber den Mitgliedern haben, desto größer ist auch die Gefahr einer Verselbständigung des Vorstandes bzw. des Managers, so daß die Interessen der Mitglieder nicht ausreichend gewahrt werden können.

Weil aber der Informationsvorsprung, den die leitenden Gremien gegenüber den Mitgliedern haben, im allgemeinen groß ist, "bedürfen die Genossenschaftsmitglieder einer zusätzlichen Möglichkeit, um ihre Interessen in dem von ihnen getragenen Unternehmen durchzusetzen."[1] Diese Möglichkeit ist durch die Leistungsbeziehungen gegeben.

b. Die Leistungsbeziehungen in der Genossenschaft

Im Falle einer Einkaufsgenossenschaft können drei Arten von Leistungsbeziehungen unterschieden werden:

(1) externe Leistungsbeziehungen der Mitglieder, d.h. Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliederbetrieben und Markt (Konsumenten)

(2) externe Leistungsbeziehungen des Organbetriebes, d.h. Leistungsbeziehungen zwischen Organbetrieb und Beschaffungsmarkt

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 70

(3) interne Leistungsbeziehungen, d.h. Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliederbetrieben und Organbetrieb.

Diese Leistungsbeziehungen können graphisch so dargestellt werden:

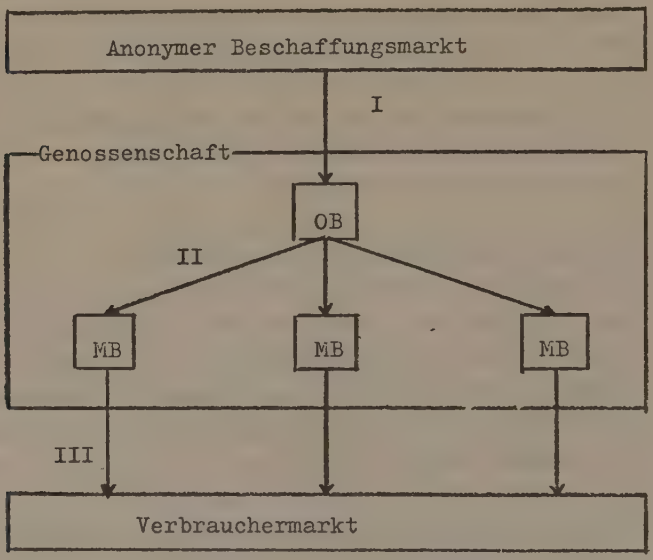


Abb. 4 - Die Leistungsbeziehungen der Einkaufsgenossenschaft

I = externe Leistungsbeziehungen des Organbetriebes: Käufe auf dem anonymen Beschaffungsmarkt

II = interne Leistungsbeziehungen: Käufe der Mitgliederbetriebe beim Organbeerieb

III = externe Leistungsbeziehungen der Mitgliederbetriebe: Verkäufe auf dem Verbrauchermarkt

Die externen Leistungsbeziehungen sowohl des Organbetriebes als auch der Mitgliederbetriebe werfen keine genossenschaftsspezifischen Probleme auf und sie gehören zu den normalen Marktbeziehungen. Wir beschränken uns deshalb auf die internen Beziehungen, die ein Spezifikum aufweisen; diese kommen nicht zwischen beliebigen, sondern zwischen solchen vor, die durch trägerschaftliche Abhängigkeit verbunden sind.

Welche Form nehmen nun die internen Leistungsbeziehungen im konkreten Fall, den wir untersuchen, an , d.h. also in einer Einkaufsgenossenschaft. Die Mitglieder wollen über den Organbetrieb Güter und Leistungen beziehen. In ihrer Eigenschaft als Träger geben sie dem Organbetrieb diesbezüglich Anweisungen. Der Manager müßte sich verpflichtet fühlen - wenn das Identitätsmerkmal strikt angewendet wird -, sich nur von den Interessen der Mitglieder leiten zu lassen.

In diesem Zusammenhang entstehen zwei Problembereiche: auf der einen Seite die Beziehungen zwischen den Mitgliedern untereinander und auf der anderen die Beziehungen zwischen Mitgliedern und Manager.

Die Interessen der Mitglieder werden in den meisten Fällen gleich sein. Es lassen sich aber auch Situationen denken, in denen sie sich unterscheiden, etwa weil sie Konkurrenten auf dem Markt der Konsumenten sind, oder auch, daß sie untereinander um die Leistungen des Organbetriebes konkurrieren (Abbildung 4). In der Regel kann jedoch angenommen werden, daß keine Konflikte dieser Art entstehen. "Denn im allgemeinen tritt nicht ein Mitglied in die Genossenschaft ein, um dort mit den anderen Mit-

gliedern zu konkurrieren."[1] Wenn es aber trotzdem zu Interessenkonflikten zwischen den Mitgliedern kommen sollte, bleibt als einzige Möglichkeit, diese in der Mitgliederversammlung auszutragen.

Relevanter und auch problematischer ist der zweite mögliche Konfliktbereich, der in den Beziehungen zwischen Mitgliedern und Manager besteht. Lange Zeit wurde behauptet, daß der Genossenschaftsmanager sich tatsächlich nur an den Interessen der Mitglieder orientiert[2]; jüngere empirisch-theoretische Arbeiten haben aber nachgewiesen, daß der Manager durchaus in der Lage ist, eigene Ziele zu verfolgen, die er ohne weiteres über die Interessen der Mitglieder stellen kann.[3] Nach Eschenburg[4] sind die Ziele des Managers Prestige und Einkommen. Um diese zu erreichen, verfolgt er ein Wachsen des Organbetriebes. Dieses Wachstumsziel verleitet ihn aus finanziellen Gründen dazu, für die Leistungen des Organbetriebes die höchstmöglichen Preise zu erzielen und - soweit es Überschüsse gibt - einen höchstmöglichen Prozentsatz davon zu behalten. Das Interesse der Mitglieder

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 72.

2 Vgl. dazu z.B. H.J. Seraphim, Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen? "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen", Bd. 8 Nr. 1/2 (1958), S. 56 ff.

3 Vgl. u.a. K. Gerber, Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften, Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften. Diss. Münster 1969; P. Klemann, Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, Karlsruhe 1969.

4 R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 150 ff.

dagegen liegt ganz anders. Sie wollen möglichst niedrige Preise für die Güter, die sie vom Organbetrieb beziehen, und eine Ausschüttung eines höchstmöglichen Prozentsatzes der durch den Organbetrieb erzielten Überschüsse. Es bleibt zu fragen, ob der Konflikt überhaupt eine Lösungsmöglichkeit aufweist.

Benecke schätzt, daß die Möglichkeiten einer Lösung sowohl vom Verhalten der Manager wie der Mitglieder abhängt.[1]

Der Manager wird im allgemeinen eine direkte Konfrontation mit der Mehrheit der Mitglieder vermeiden, weil diese das Risiko mit sich bringen würde, daß er seine Position verliert. Er wird sich daher in der Regel an den Instruktionen der Mehrheit der Mitglieder orientieren wollen. Weil jedoch diese nur selten wegen ihres mangelnden Informationsstandes und ihrer oft ungenügenden fachlichen Kenntnisse konkrete unternehmerische Instruktionen erteilen können, wird sich der Manager im allgemeinen anhand anderer Parameter orientieren müssen: Er wird versuchen, daß das Mitglied nicht in eine schlechtere Situation als ein Nichtmitglied gerät.

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 73 ff.

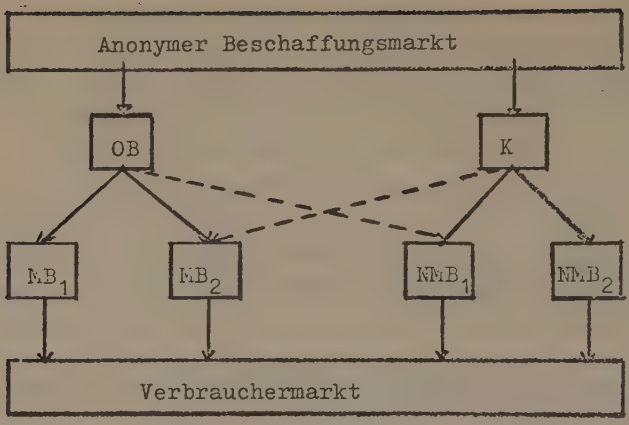


Abb. 5 - Die Leistungsbeziehungen im konkurrierenden Organbetrieb

Nehmen wir an, daß der Organbetrieb sich mit einer anderen Firma (K) in Konkurrenz befindet. Wenn die Mitglieder der Genossenschaft nicht mit der Geschäftspolitik des Managers einverstanden sind, können sie ihre Unzufriedenheit dadurch kundtun, daß sie mit dem Konkurrenten des Organbetriebes in wirtschaftliche Beziehungen treten (ausgedrückt durch die gestrichelte Linie zwischen MB_2 und K in der Abbildung 5) und somit das Umsatzvolumen des Organbetriebes vermindern. Diese 'Fremdablenkung' gefährdet aber die Erreichung der eigenen Ziele des Managers. Dieses Kontrollinstrument garantiert jedoch nicht, daß der Manager nunmehr besser die Interessen der Mitglieder berücksichtigen wird. Durch das 'Nichtmitgliedergeschäft', d.h. durch wirtschaftliche Beziehungen mit Nichtmitgliedern (vgl. dazu die gestrichelte Linie zwischen dem Organbetrieb und NMB_1 in der Abbildung 5) kann er die Ef-

fekte der Fremdablenkung kompensieren. "Erst wenn der Konkurrent in der Hoffnung, weitere Mitglieder für sich gewinnen und die abgesprungenen Kunden zurückholen zu können, seine Konditionen verbessert, kann sich ein wachstumsorientierter Genossenschaftsmanager zur Verbesserung der Konditionen des Organbetriebes gezwungen sehen."[1]

Wie wir im folgenden sehen werden, hängen die organisatorischen Beziehungen wie die internen Leistungsbeziehungen zwischen Organbetrieb und Mitgliedern stark davon ab, wie hoch der Entwicklungsgrad der einzelnen Genossenschaften ist.

2. Die organisatorischen und leistungsmäßigen Beziehungen in den unterschiedlichen Entwicklungsstadien von Genossenschaften

Dülfer hat drei 'Entwicklungstypen' gekennzeichnet, in denen er als Beispiel die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittelsektors heranzieht: die 'Traditionelle Genossenschaft', die 'Marktgenossenschaft' und die 'Integrierte Genossenschaft'.[2] Wir wollen hier kurz die wichtigsten Eigenschaften dieser Entwicklungstypen aufzeigen. Die 'Integrierte Genossenschaft' ist jedoch für diese Arbeit relativ uninteressant, da sie den Bedingungen eines Marktes in hochentwickelten Ländern entspricht.

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 75.

2 Vgl. E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Wien, Göttingen 1966, S. 12 ff.

a. Entwicklungstyp I: Die Traditionelle Genossenschaft

In der primitivsten Form verkörpert die 'Traditionelle Genossenschaft' nichts anderes als eine Weiterentwicklung der Sammelbestellung. Die Notwendigkeit kontinuierlich Aktionen durchzuführen, führt dann von der Sammelbestellung zu der Urform der Genossenschaft. Bei dieser von Dülfer Typ Ia genannten traditionellen Genossenschaft "wird gesondert von der Gruppe ein Exekutiv-Organ bestellt, das jedoch lediglich die Wünsche der Mitglieder sammelt und umgekehrt die Leistungssumme auf die Empfänger verteilt. Dieses Organ hat keine eigene Entscheidung zu treffen. Es transformiert die empfangenen Informationen in eine Gesamtinformation, die als Auftrag an die Lieferanten geht."[1] Diese Art von Genossenschaften ist unter den Entwicklungsländern häufig anzutreffen.

Durch die Notwendigkeit der Unterhaltung und Verwaltung eines Lagerhauses mit dem Ziel, die fixen Kosten zu vermindern und der dadurch notwendigen Verpflichtung von spezialisierten Mitarbeitern, wechselt der Charakter des Exekutivorgans, d.h. des Genossenschaftsbetriebes, "der nun schon echte betriebswirtschaftliche Züge einer Einzelwirtschaft gewinnt"[2], und so entsteht das, was Dülfer als 'Traditionelle Genossenschaft des Typs Ib' bezeichnet.

---

1 E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, a.a.O., S. 12 - 13.

2 Ebenda, S. 14.

Welche Formen nehmen die organisatorischen Beziehungen und die internen Leistungsbeziehungen in der Traditionellen Genossenschaft an?

In der Traditionellen Genossenschaft des Typs Ia sind die organisatorischen Beziehungen, so wie wir sie beschrieben haben, praktisch inexistent. Es gibt keine Übertragung von Funktionen und folglich kommt es nicht zu einer Verselbständigung des Organbetriebes. Das 'Exekutiv-Organ' verfügt nicht über einen eigenen Handlungsspielraum und muß sich daher strikt an die Anweisungen der Mitglieder halten.

Im Typ Ib beginnt in einer schwachen Form eine Verselbständigung des Organbetriebes dadurch, daß dieser einige wenige unternehmerische Funktionen übernimmt. In jedem Fall ist aber der Entscheidungsspielraum des Organbetriebes auf seine technischen Leistungsbefugnisse begrenzt, so die Verwaltung der Lagerhalle.

Die internen Leistungsbeziehungen sind von den Eigenschaften der Organisation her bestimmt: Während im Typ Ia in der Praxis keine Marktbeziehungen zwischen Organbetrieb und Mitgliedern entstehen können, führen die leistungsmäßigen Beziehungen im Typ Ib durchaus zu Marktbeziehungen.

b. Entwicklungstyp II: Die Marktgenossenschaft

Der große Unterschied, der eine Marktgenossenschaft gegenüber einer traditionellen Genossenschaft auszeichnet, ergibt sich ohne Zweifel durch die verschiedenen Marktbedingungen, in denen sie handeln müssen. In der Tat, die Erhöhung des Konkurrenz-

druckes hat mit sich gebracht, daß eine größere Verselbständigung des Organbetriebes im Hinblick auf die notwendigen und schnellen Reaktionen gegenüber Aktionen der Konkurrenz, notwendig wird. "Das Steuerungssystem erfordert ein zusätzliches Steuerzentrum in Gestalt einer Unternehmungsleitung, die fähig ist, wiederum die Störeinflüsse des Wettbewerbs auf die Leitung des Betriebsprozesses zu kompensieren."[1] Zusätzlich wird im allgemeinen eine hauptamtliche Leitung benötigt; die damit entstehenden Probleme sind oben behandelt worden.

Es muß hier hinzugefügt werden, daß in der Marktgenossenschaft der Leistungsprozeß des Organbetriebes nicht mehr ausschließlich durch die Aufträge der Mitglieder bestimmt ist. Um den Leistungsdruck des Marktes zu kompensieren, müssen hier auch die Nichtmitglieder einbezogen werden.

Die wichtigsten Eigenschaften der Marktgenossenschaft lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Alle Mitglieder haben Beziehungen oder sind zumindest bereit, Beziehungen mit Konkurrenten des Organbetriebes aufzunehmen. Und alle Nichtmitglieder haben Beziehungen oder sind zumindest dazu bereit, Beziehungen mit dem Organbetrieb aufzunehmen. Folglich werden die Beziehungen zwischen Organbetrieb und Mitgliedern tatsächliche Marktbeziehungen sein müssen. Es entwickelt sich das, was Dülfer "Autonomisierung im Verbund" nennt.[2] Der Organbetrieb

---

1 E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, a.a.O., S. 18.

2 Ebenda.

erreicht eine immer größere Verselbständigung. Diese Ausgliederung von Entscheidungsbefugnissen der Mitglieder unterstreicht die Notwendigkeit einer effizienten Kontrolle derjenigen, denen für eine Zeitlang die Entscheidungsbefugnisse übertragen werden.

c. Entwicklungstyp III: Die Integrierte Genossenschaft

Der ständig zunehmende Wettbewerbsdruck bringt die Notwendigkeit mit sich, daß die Genossenschaft auf dem Markt als eine 'Einheit' auftritt. Dazu muß der Großteil der unternehmerischen Funktionen der Mitglieder in den Organbetrieb verlagert werden. So ist es gewährleistet, daß z.B. das Sortiment vereinheitlicht wird, eine gemeinsame Werbung durchgeführt und die Preispolitik besser abgestimmt werden kann. Solche integrierte Genossenschaften gleichen so Planungsverbunden, die fähig sind, sich am Markt gegenüber großen Ketten erfolgreich zu behaupten.

Die Ausgliederung beinahe aller unternehmerischen Funktionen des Mitgliedes an den Organbetrieb hat zur Folge, daß die Beziehungen zwischen beiden nicht mehr als Marktbeziehungen bezeichnet werden können. Das Fehlen der Marktbeziehungen ruft eine stärkere organisatorische Abhängigkeit hervor.

Da die Gesamtorganisation geschlossen am Markt auftritt, werden auch keine Nicht-Mitglieder-Geschäfte mehr getätigt.

Die totale Abhängigkeit des Mitgliedes vom Organbetrieb in einer integrierten Genossenschaft macht gerade hier eine effiziente Kontrolle der Genossenschaftsleitung durch die Mitglieder unentbehrlich.

3. Das Kontrollproblem

In jedem modernen Betrieb braucht der Manager einen Handlungsspielraum, der es ihm ermöglicht, rasche und effiziente Entscheidungen zu treffen. Die Genossenschaft bildet hier keine Ausnahme. Das Problem beruht auf der Tatsache, daß der Manager der Genossenschaft, wie wir sahen, seinen Freiheitsspielraum gegen die Interessen der Mitglieder nutzen kann. Die Einsicht in diese Tatsache unterstreicht die Notwendigkeit eines so effizient wie möglich arbeitenden 'Kontrollmechanismus'.

Wir wollen hier kurz auf die allgemeinen Bedingungen, unter denen Kontrolle erst möglich wird, eingehen.

Wie Eschenburg[1] betont, sind die Möglichkeiten einer Kontrolle von Seiten der Mitglieder abhängig von der Existenz eines oder mehrerer Konkurrenzbetriebe gegenüber dem Organbetrieb, so daß die Mitglieder es sich aussuchen können, ob sie beim Organbetrieb oder bei den Konkurrenzbetrieben einkaufen (Abbildung 5). Der Vergleichsparameter wird im allgemeinen der Preis der Güter oder der Dienstleistungen sein. Zusätzlich kann das Mitglied, auch wenn es die branchenübliche Verzinsung des Eigenkapitals nicht kennt, sich am Marktzins orientieren, um zu prüfen, wie erfolgreich die Leitung des Genossenschaftsbetriebes ist.

Die Mitglieder, die Vergleiche anstellen können, benötigen natürlich die adäquate Information. Sie haben das Recht, in ihrer Eigenschaft als Träger der Genos-

---

1 R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 172 f.

senschaft von den Leitungsgremien diese Information zu verlangen. Es ist jedoch nicht sicher, daß die Information, die sie erhalten, vollständig und nicht tendenziös ist. Deswegen müssen manchmal Dritte die Mitglieder informieren. "Von genereller Wichtigkeit scheint es zu sein, die Kontrollmöglichkeiten in Genossenschaften dadurch zu verbessern, daß der Informationsfluß zwischen dem Management und den Mitgliedern - gegebenenfalls über einen kompetenten, prüfenden Dritten - effizient gestaltet wird. Nur gut informierte Mitglieder werden ihre durch die Struktur der Genossenschaft gebotenen Möglichkeiten sinnvoll nutzen können."[1] Die Möglichkeit, über Dritte informiert zu werden, ist durch die Einrichtung von Prüfungsverbänden gegeben.

4. Zusammenfassung

Wir haben in stark vereinfachter Form versucht zu erklären, wodurch eine Hilfsgenossenschaft gekennzeichnet ist. Beispielhaft betrachteten wir dabei die Bezugsgenossenschaft. Wir wiesen darauf hin, daß die Identität zwischen Trägern und Kunden das Grundmerkmal genossenschaftlicher Kooperation dieses Typs ist.

Das Identitätsmerkmal ermöglicht, aber garantiert nicht, wie wir sahen, daß die Mitglieder ihre Interessen durchsetzen können. In diesem Zusammenhang haben wir zwischen zwei möglichen Problembereichen unterschieden, ohne damit jedoch das Thema erschöpfend behandeln zu wollen: Auf der einen Seite die

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 77.

Organisationsbeziehungen, auf der anderen die leistungsmäßigen Beziehungen zwischen dem Organbetrieb und den Mitgliedern. Wie gezeigt, hängt der Komplexitätsgrad dieser Beziehungen ab von dem Entwicklungsstand einer Genossenschaft. Dabei haben wir kurz zwischen traditioneller Genossenschaft, Marktgenossenschaft und integrierter Genossenschaft unterschieden.

Indem wir annahmen, daß die genossenschaftliche Organisation das Prinzip der indirekten Demokratie anwendet und durch die Beobachtung, daß die Ziele des Managers von denen der Mitglieder divergieren können, erachteten wir es als nötig, kurz auf das Kontrollproblem einzugehen. Dabei haben wir auf die Bedingungen hingewiesen, die eine effiziente Kontrolle ermöglichen.

Nach dieser Einleitung, die nötig war, um einige Begriffe zu erläutern, können wir zu unserer Anfangsthese, die besagte, daß eine Einkaufsgenossenschaft ein effizientes Mittel sein kann, um einen Konkurrenzprozeß im Lebensmitteleinzelhandelsmarkt Chiles einzuleiten, zurückkehren. Zunächst jedoch ist es nötig, nach den möglichen einzelwirtschaftlichen Effekten einer solchen Einkaufsgenossenschaft zu fragen.

II. Mögliche mikroökonomische Effekte der Einkaufsgenossenschaft

Bevor wir im Detail die einzelnen möglichen einzelwirtschaftlichen Wirkungen einer Einkaufsgenossenschaft behandeln, sollte nach den wirtschaftlichen Motiven gefragt werden, die eine Wirtschaftseinheit, in diesem konkreten Fall ein Unternehmen, dazu anleiten kann, mit anderen zu kooperieren. Mit anderen Worten: Was bewirkt, daß die Unternehmen in einigen Fällen individuell handeln und in anderen kooperativ?

Wenn wir von der Grundannahme eines eigennützig und in diesem Sinne rational handelnden Menschen ausgehen, müßte die Antwort so lauten: Die Erhaltung oder Ausweitung des Handlungsspielraums, der langfristig einen zufriedenstellenden Gewinn ermöglicht, veranlaßt zur Kooperation!

Organisation von Kooperationen ist natürlich mit Kosten verbunden; als wichtigste wären zu nennen die Entscheidungs- und Informationskosten.[1] Die Entscheidung zu kooperieren oder es nicht zu tun, wird gefaßt, nachdem die Gewinne und die Kosten der Zusammenarbeit in Betracht gezogen worden sind.

Wir gehen also davon aus, daß ein Unternehmen zur Kooperation bereit ist, wenn es glaubt, durch diese Zusammenarbeit eine Verbesserung oder zumindest eine Erhaltung seiner gegenwärtigen Position erwarten zu können.

---

1 Vgl. dazu E. Boettcher, Kooperation und Demokratie, a.a.O., S. 59 ff.

Andere mögliche metaökonomische Motive, die Wirtschaftssubjekte zur Kooperation veranlassen könnten, sollen damit nicht ausgeschlossen werden. Für die Kooperationsentscheidung von Unternehmen scheint uns jedoch das ökonomische Vorteilskalkül am erklärungsfähigsten zu sein.

Nun können wir uns fragen, worin die möglichen Vorteile einer Zusammenarbeit von Unternehmen bestehen.

In der Literatur[1] werden im allgemeinen zwei Vorteile genannt: Verbesserung der Tauschposition der kooperierenden Unternehmen am Markt und Verbesserung ihrer Kostensituation. In der letzten Zeit hat Boettcher[2] einen Dritten aufgezeigt, nämlich die Möglichkeit einer schnelleren Diffusion des technischen Fortschritts. Im folgenden werden wir jeden dieser möglichen Vorteile näher untersuchen; soweit wie möglich werden wir dabei auf die im vorigen Kapitel beschriebene chilenische Situation eingehen.

1. Verbesserung der Tauschposition

Durch die Gründung einer Genossenschaft kann eine Stärkung der Tauschposition der Mitglieder erreicht werden, je nach Art der Genossenschaft auf der vor- oder der nachgelagerten Marktstufe. Wir wollen diese

---

1 Vgl. dazu z.B. H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. VIII. Hrsg. H.J. Seraphim, Karlsruhe 1955, S. 20 ff.

2 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 41 f.

Aussage durch ein Beispiel erläutern.[1]

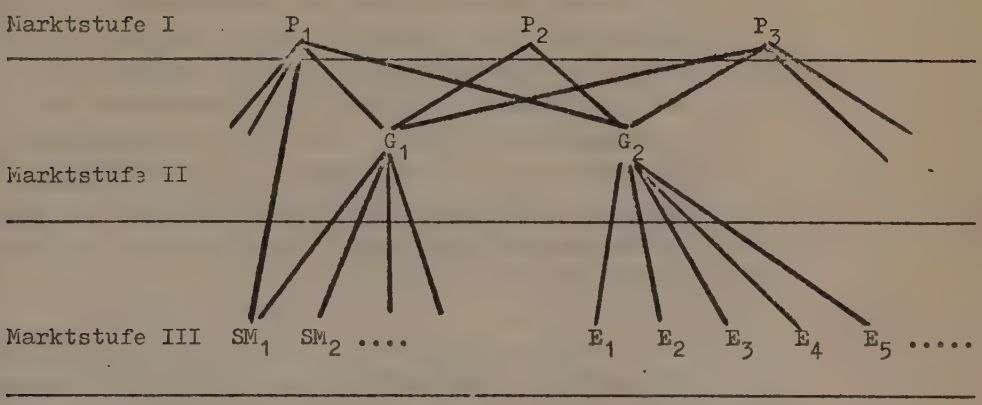


Abb. 6 - Tauschposition der Händler ohne Genossenschaft

Um zu vereinfachen, haben wir in der Abbildung 6 nur die Existenz von drei Marktstufen berücksichtigt. In der Marktstufe I befinden sich die Produzenten (P_1, P_2, P_3 usw.), in der Marktstufe II die Großhändler (G_1, G_2 usw.) und in der Marktstufe III die Einzelhändler (E_1, E_2 usw.)). Zusätzlich werden wir voraussetzen, daß der Großhändler G_2 für die Einzelhändler E_1, E_2 usw. ein Monopolist ist (z.B. ein regionaler Monopolist). Obwohl die Einzelhändler E_1, E_2 etc. sich beim Verkauf ihrer Produkte in

---

1 Dieses Beispiel wurde von Eschenburg benutzt. Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 18 ff.

einer Situation monopolistischer Konkurrenz befinden, ist ihre Tauschposition offensichtlich unvorteilhaft, da sie völlig vom monopolistischen Großhändler abhängig sind.

Diese sehr vereinfachte graphische Darstellung verkörpert gut die Situation des chilenischen Marktes. Es genügt, sich daran zu erinnern, daß die Supermärkte im stärkeren Maße direkten Zugang zu den Produzenten haben (vgl. dazu die Linie zwischen P_1 und SM_1 in der Abbildung 6), den traditionellen Einzelhändlern dieser Zugang jedoch verbaut ist. Sie müssen deshalb beim Großhändler einkaufen und manchmal sogar im Supermarkt.

Wie kann eine Einkaufsgenossenschaft zu einer Veränderung dieser ungünstigen Tauschposition beitragen?

Die Antwort kann im folgenden Schaubild veranschaulicht werden:

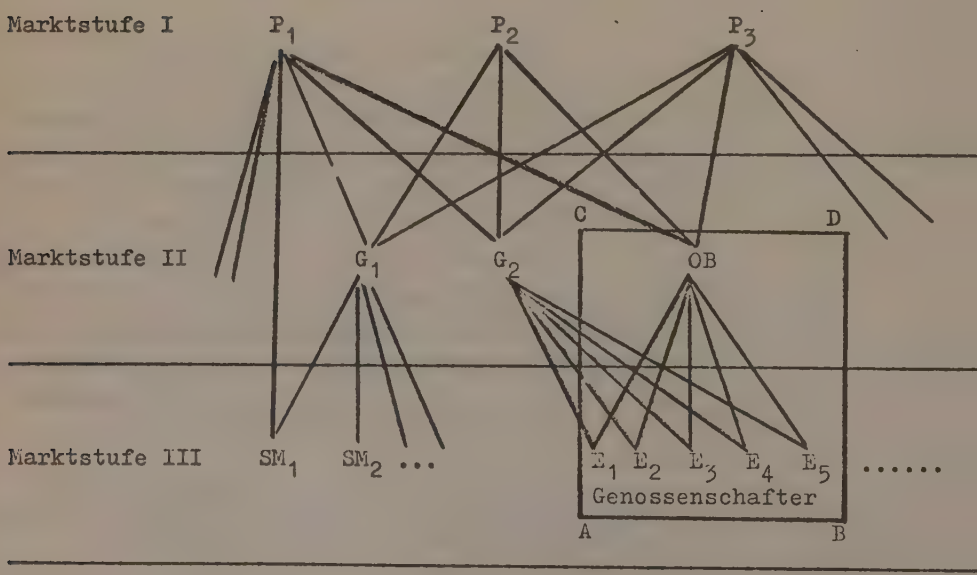


Abb. 7 - Tauschposition der Mitglieder mit der Genossenschaft

Stellen wir uns vor, daß eine Gruppe von Einzelhändlern, in diesem Fall E_1, E_2 usw., beschließt, eine Bezugsgenossenschaft zu bilden (in der Abbildung 7 durch das Rechteck A-B-C-D verkörpert), was zur Folge hätte, daß G_2 seine monopolistische Situation gegenüber E_1, E_2 usw. verlieren würde. In der Tat, und wie auch in der Abbildung 7 beobachtet werden kann, sind die kleinen Einzelhändler nunmehr in der Lage zu wählen, ob sie beim Organbetrieb (OB) oder beim G_2 kaufen, je nach den Bedingungen, die beide anbieten. Durch die Bildung der entsprechenden Einrichtung in der vorgelagerten Marktstufe könnte die Genossenschaft somit die Ausbeutungsposition des Monopols, die bis dahin bestand, brechen.

Es ist jedoch zu fragen, ob man nicht eventuell dieselbe Wirkung erzielen könnte, wenn ein anderer beliebiger Betrieb, in diesem Fall ein privater Großhändler, in den Markt eindringen würde, der bis dahin ein Monopol von G_2 war? Wäre nicht dieser auch in der Lage, das Monopol in ein Dyopol zu verwandeln? Besteht eine absolute Notwendigkeit, eine Einkaufsgenossenschaft zu bilden, um dieses Ziel zu erreichen und somit die Tauschposition von E_1, E_2 usw. zu verbessern?

Um diese Frage beantworten zu können und indem wir von den möglichen beschriebenen Vorteilen, die die Genossenschaftsstruktur ihren Mitgliedern bieten könnte, abstrahieren, werden wir in Analogie zu Benecke[1] zwei Fälle unterscheiden: Auf der einen Seite die Wirkung des Eintritts einer Genossenschaft in

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 149 ff.

einen von einem Monopolisten beherrschten Markt und auf der anderen die Wirkungen des Eintritts eines zweiten nach dem Gewinn orientierten Unternehmers.

a. Wirkungen des Eintritts einer Genossenschaft in den Markt

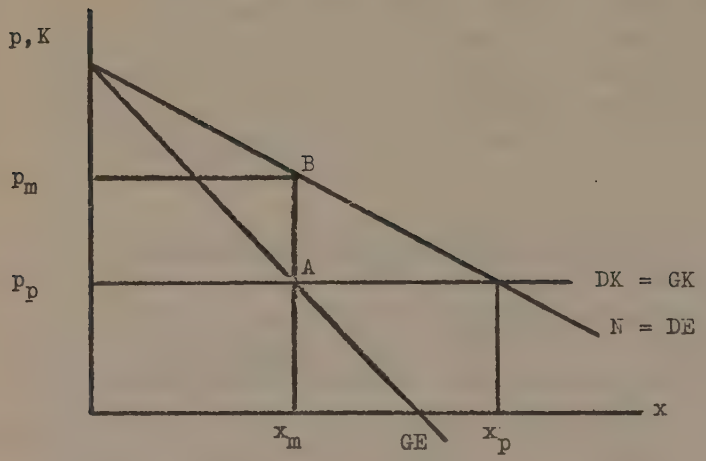


Abb. 8 - Der mögliche Polypoleffekt nach Eintritt einer Genossenschaft in einen monopolisierten Markt

Setzen wir voraus, daß der Monopolist, dessen Durchschnittskosten wir als konstant annehmen, ein beliebiges Gut X anbietet. Er sieht sich vor eine Nachfragekurve (N = DE) gestellt. Wenn er seine Gewinne maximieren will, wird er die Menge X_m anbieten, bei der der Grenzerlös (GE) = Grenzkosten (GK) ist und dafür den Monopolpreis P_m nehmen. Unter die-

sen Bedingungen wird er den monopolistischen Gewinn P_p A B P_m erzielen auf Kosten der Nachfrager.

Was geschieht nun, wenn die Nachfrager sich in einer Einkaufsgenossenschaft organisieren? Um die Analyse zu vereinfachen, machen wir folgende zusätzliche Voraussetzungen:

- Die Genossenschaft ist in der Lage, dasselbe Gut X (Homogenität) mit denselben Kosten des Monopolisten anzubieten.

- Sowohl die Genossenschaft wie der Konkurrent sind in der Lage, die Gesamtnachfrage zu befriedigen, d.h., sie können jederzeit ihre Kapazität erweitern.

- Wir wollen vereinfachend eine generelle Zielidentität zwischen Manager und Mitgliedern unterstellen und zusätzlich, daß es sich beim Manager der Genossenschaft um eine innovative Person handelt.

Was geschieht unter diesen Annahmen, wenn die Genossenschaft in den Markt eintritt? Die Mitglieder der Genossenschaft haben kein Interesse daran, daß der Organbetrieb Gewinne erwirtschaftet: Ihr Ziel ist vor allem, höhere Gewinne in ihren eigenen Unternehmen zu erzielen. Der Organbetrieb muß jedoch Überschüsse erbringen, die der Genossenschaft ein Überleben auf längere Frist ermöglichen. Wenn wir das Erzielen eines notwendigen minimalen Überschusses als Kostenfaktor betrachten, der in der Funktion Durchschnittskosten = Grenzkosten berücksichtigt wird, dann wird die Angebotsfunktion der Genossenschaft für das Gut X mit der Funktion DK = GK zusammenfal-

len.[1] Unter diesen Umständen wird die Genossenschaft in der Lage sein, eine Menge X_p des Gutes X zu einem Preis P_p anzubieten (vgl. dazu die Abbildung 8). Der ehemalige Monopolist wird sich aufgrund der Homogenität des Produktes, die hier vorausgesetzt wird, gezwungen sehen, seine Preise auf P_p zu verringern, wenn er weiterhin im Markt bleiben möchte. Die Genossenschaft als einziger Konkurrent vermag es somit, die Monopolsituation in eine Dyopolsituation zu verwandeln mit Marktergebnissen, die denen der vollkommenen Konkurrenz gleichen. Dieses wird deshalb von Benecke "Polypoleffekt"[2] genannt.

Der Argumentation von Benecke folgend, betrachten wir nun den Eintritt eines auf Gewinnerzielung ausgerichteten Unternehmens in den Markt.

b. Eintritt eines zweiten gewinnorientierten Unternehmens in den Markt

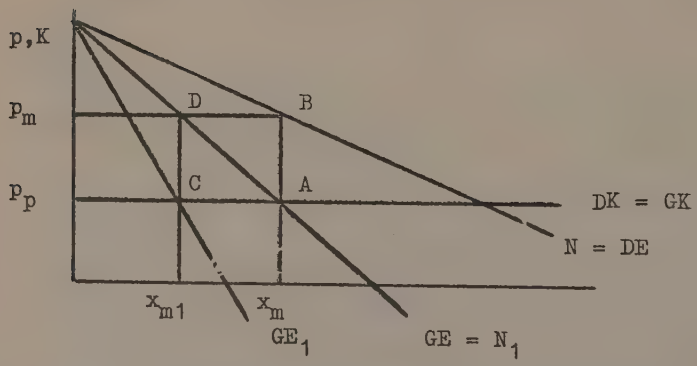


Abb. 9 - Die Marktaufteilung zweier auf Gewinnerzielung ausgerichteter Unternehmen

---

1 Bei gewinnorientierten Unternehmen läßt sich dieser Kostenfaktor mit der üblichen Rücklagenbildung vergleichen.

2 Vgl. D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 135 ff.

Wenn wir weiterhin annehmen, daß die beiden Konkurrenten die gleichen Kostenfunktionen haben (DK = GK) und daß der Markt homogen ist, ist es sehr wahrscheinlich, daß folgendes vor sich geht: Nach kleinen Verringerungen der Preise von Seiten beider Unternehmen werden sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit über einen Preis einigen[1] und sich den Markt aufteilen. Wenn sie als Preis P_m (den früheren Monopolpreis) wählen und wenn, wie wir annahmen, beide Unternehmen gleich stark sind, ist es möglich, daß sie sich den Markt in zwei gleich große Teile aufteilen. Diese Aufteilung wird in der Abb. 9 graphisch dargestellt. Die frühere Grenzerlöskurve (GE) wird nun die Nachfrage (N_1) sein, vor die sich jeder Unternehmer gestellt sieht. Es entsteht dann eine neue Funktion des Grenzerlöses (GE_1).Unter diesen Umständen wird jedes der Unternehmen $X_{m1} = X_{m1}$ zum Preis P_m anbieten. Jedes der Unternehmen erzielt einen Monopolgewinn P_p C D P_m, der jeweils halb so groß ist wie der ursprüngliche (vgl. Abbildung 9). Diese Art von Absprache, wie wir sie sehr vereinfacht beschrieben haben, kann relativ häufig in Entwicklungsländern vorgefunden werden.[2] Chile ist in dieser Beziehung keine Ausnahme.

Für den Nachfrager hat der Eintritt in den Markt eines zweiten gewinnorientierten Unternehmens kei-

---

1 Fleischmann schreibt dazu: "Sobald der bisherige Monopolist jedoch feststellt, daß der neue Wettbewerber nicht wieder vom Markt zu verdrängen ist, wird er versuchen, ihm Verhaltensweisen nahezulegen, mit denen sich die Dyopolisten gegenseitig nicht schädigen." G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb. "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen", Bd. 22 (1972)Heft 2, S. 165.

2 Vgl. dazu D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 22.

nen Vorteil gebracht. Der Preis P_m ist weiterhin der alte Monopolpreis und das Handelsvolumen (X_m) gleicht dem,das bestand, als nur ein Unternehmen auf dem Markt vorzufinden war.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Eintritt einer Genossenschaft in einen von einem Monopol beherrschten Markt genügt, um unter bestimmten Umständen eine Verbesserung der Tauschposition zu erzielen, die sonst nur dann erreicht werden könnte, wenn eine sehr große Anzahl von Anbietern in den Markt eintreten würde.

Es bleibt noch zu fragen, ob eine Absprache, wie sie oben beschrieben wurde, auch zwischen einer Genossenschaft und einem gewinnorientierten Unternehmen möglich wäre. Die Antwort muß 'nein' lauten, weil Interessendivergenz zwischen einem Privatunternehmen und einer Genossenschaft besteht. "Es stehen sich einerseits das Gewinnmaximierungsstreben des gewinnorientierten Unternehmers (Grenzkosten = Grenzerlös) und andererseits das Nutzenmaximierungsstreben der Nachfragergruppe, repräsentiert durch die Genossenschaft (Grenzkosten = Durchschnittserlös) gegenüber. Beide Zielsetzungen sind nicht miteinander vereinbar, da der Grenzerlös - bei der hier unterstellten nicht vollelastischen Nachfrage - nicht dem Durchschnittserlös gleich sein kann."[1]

Geben wir jedoch nun die sehr restriktive Annahme

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 154 - 155.

auf, das Genossenschaftsmanagement verfolge ausschließlich die Ziele der Mitglieder, so werden wir an dem obigen kategorischen 'nein' zumindest einige Abstriche machen müssen. "Das Management fühlt sich nun nicht nur den Mitgliederkunden verpflichtet, sondern auch den Mitarbeitern der Genossenschaftsunternehmung (also den Angestellten und Arbeitern des sog. Organbetriebes) und den Mitgliedern der eigenen Berufsgruppe (Leiter von Genossenschaftsbanken, z.B. der Gruppe der Bankdirektoren). Diese beiden Bezugsgruppen - Mitarbeiter und Berufsgruppe - der Geschäftsführung haben jedoch durchaus ein Interesse daran, daß die Manager die oligopolistische Gruppendisziplin wahren." [1] Da normalerweise die Mitglieder über mögliche oligopolistische Verhaltensweisen nicht so gut informiert sind wie die Mitarbeiter des Organbetriebes und wie die Konkurrenten der Genossenschaft, dürfte der Manager sich der oligopolistischen Disziplin entsprechend verhalten. Das periodische Wahlsystem bietet aber einen effizienten Mechanismus zur Durchbrechung oligopolistischer Gruppendisziplin: "Die Wahl durch die Mitglieder wird den Manager zunächst stärker an die Bezugsgruppe der Mitglieder-Kunden binden als an die Bezugsgruppen der Mitarbeiter und der Konkurrenten; jeder Wechsel in der Geschäftsführung der Genossenschaft stellt daher die oligopolistische Gruppendisziplin in Frage."[2]

Es könnte argumentiert werden, daß das oben gewählte

---

1 G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, a.a.O., S. 166.

2 Ebenda, S. 166 - 167.

Beispiel zu simpel ist und daß es dazu zwingt, wenig realistische Annahmen zu machen. Der Zweck, der uns bewegt, ist jedoch nur zu beweisen, daß eine Verbesserung der Tauschposition durch die Bildung einer Genossenschaft möglich ist und daß die Wahrscheinlichkeit der Verbesserung größer ist, wenn eine Genossenschaft in den Monopolmarkt eintritt, als wenn ein gewinnorientiertes Unternehmen dieses tut. Obwohl der Polypoleffekt als ein theoretischer Extremfall angesehen werden kann, glauben wir, daß mit ihm einer der wichtigsten Vorteile einer Genossenschaft deutlich gemacht wird: die Verbesserung der Tauschposition ihrer Mitglieder.

Welche Relevanz kann dieser Effekt in unserem konkreten Fall haben, d.h. in der eventuellen Bildung einer Einkaufsgenossenschaft im Lebensmitteleinzelhandelssektor in Chile?

Wie wir gesehen haben, haben die kleinen traditionellen Einzelhändler keinen direkten Zugang zum Produzenten. Im allgemeinen müssen sie bei den Großhändlern einkaufen. Es ist keine seltene Ausnahme, daß die kleinsten unter ihnen sogar im Supermarkt einkaufen. Unter diesen Bedingungen kann man behaupten, daß eine Verbesserung der Tauschposition für sie große Wichtigkeit haben könnte. In der Tat, im Jahre 1960 hat eine empirische Studie[1] aufgezeigt, daß ein Einzelhändler dann zu bestmöglichen Bedin-

---

1 Vgl. dazu R. Labarca und J.E. Rojas, Commercialización de la Producción Agropecuaria a través de Cooperativas de Consumo en los Centros Urbanos. Unveröffentlichtes Manuskript, Santiago 1969.

gungen einkaufen kann, wenn er durchschnittlich im Monat Waren im Wert von etwa US-Dollar 500.000 bezieht. Da der Durchschnittsumsatz des repräsentativen traditionellen Einzelhändlers (siehe S. 28 dieser Arbeit) nur eine Größe von etwa US-Dollar 1.000 im Monat erreicht, können wir davon ableiten, daß er sehr weit davon entfernt ist, eine optimale Tauschposition zu erzielen.

Obwohl der Einfluß einer Verbesserung der Tauschposition auf das Einkommen eines Einzelhändlers wegen des Mangels an empirischen Unterlagen schwierig zu berechnen ist, kann man jedoch, ceteris paribus, behaupten, daß schon eine geringe Verbesserung der Tauschposition eine Steigerung des sowieso niedrigeren Einkommens des Einzelhändlers (siehe S. 28 dieser Arbeit) mit sich bringen würde.

Ein anderer Vorteil der genossenschaftlichen Zusammenarbeit kann in der Verbesserung der Kostensituation liegen.

2. Verbesserung der Kostensituation durch die Gründung einer Genossenschaft

Wenn eine bedeutende Anzahl von Wirtschaftssubjekten, z.B. eine Gruppe von kleinen Einzelhändlern, zusammenarbeitet, ob in der Beschaffung, in der Produktion und/oder in der Vermarktung eines beliebigen Gutes, können sie eine Verbesserung ihrer Kostensituation durch die Inanspruchnahme großbetrieblicher Vorteile erlangen. Obwohl die Problematik der 'economics of large scale' oder 'Kostenvorteile der Massenproduktion' in der Literatur ausführlich behandelt wurde, erscheint es uns doch wichtig, hier

anhand eines Beispiels[1] zu erläutern, wie durch die Gründung einer Genossenschaft kleine Produzenten oder Händler diese Vorteile erzielen können.

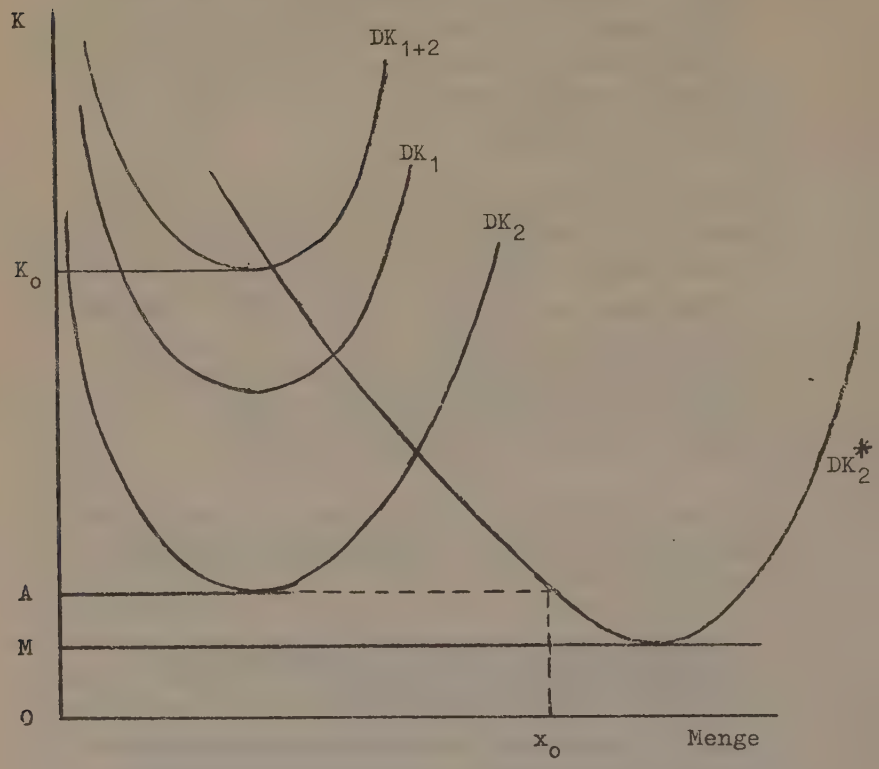


Abb. 10 - Kostenverlauf ohne Funktionsausgliederung

Wir setzen folgende Ausgangssituation voraus: Eine Anzahl von kleinen Einzelhändlern bietet auf dem

---

1 Dieses Beispiel wurde von Eschenburg benutzt. Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 15 ff.

Markt ein Gut X an, das nicht unverpackt verkauft werden kann. Die Kostenfunktion für dieses Gut X kann so dargestellt werden:

$$K(X) = K_1 + K_2$$

wobei K_1 die Anschaffungskosten des Gutes und K_2 die Verpackungskosten sind. Unter diesen Bedingungen können wir die Durchschnittsbeschaffungskosten für X als DK_1 darstellen, die Durchschnittsverpakkungskosten als DK_2 und die Durchschnittsgesamtkosten als DK_{1+2} (vgl. diesbezüglich Abbildung 10). Die minimal erreichbaren DK_2 sind OA, und die kleinstmöglichen DK_{1+2} sind K_o, wie aus der Abbildung 10 ersichtlich ist. Weiterhin wollen wir voraussetzen, daß es eine andere Verpackungstechnik für das Produkt X gibt, dessen Durchschnittskosten wir als DK_2^* annehmen werden. Diese Verpackungstechnik ist jedoch nur für große Umsatzvolumen geeignet, im konkreten Fall für eine Menge, die größer ist als X_o. Die DK_2^* verringern sich bei steigenden Produktionsmengen weiter und erreichen ein Minimum von OM, das beträchtlich kleiner ist als OA. Dieses Kostenminimum läßt sich für einzelne Händler wegen ihres geringen Umsatzvolumens nicht erreichen.

Was geschieht jedoch, wenn eine Gruppe von kleinen Einzelhändlern sich dazu entscheidet, gemeinsam das Gut X einzupacken und dazu die kostengünstigere Technik zu benutzen? Um den Effekt, der erzielt werden kann, zu beschreiben, werden wir annehmen, daß zwar jeder Händler weiterhin das Gut X einzeln bezieht, so daß die Durchschnittsbeschaffungskosten DK_1 weiterhin konstant bleiben, sie aber die Verpackungsfunktion einem Gemeinschaftsbetrieb über-

tragen in der Hoffnung, dadurch die entsprechenden Kosten vermindern zu können.

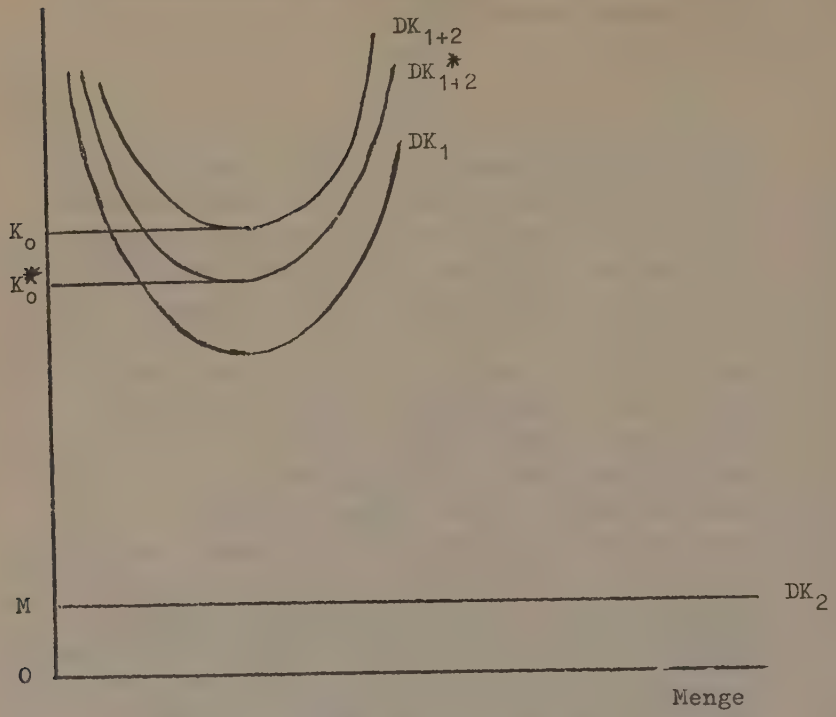


Abb. 11 - Kostenverlauf mit Funktionsausgliederung

Nehmen wir nun an, daß durch die Kooperation ein DK_2^*-Minimum erzielt wird, d.h. OM, und daß der Einzelhändler für die Verpackung des Gutes X nur dieses Minimum zu zahlen hat. Das bringt nicht nur eine Verminderung von K_2 mit sich, sondern auch des $K_{(x)}$. Die Abbildung 11 zeigt diese Situation. Die DK^*_{1+2} sind beträchtlich kleiner als die DK_{1+2} und das erreichbare Minimum (K_o^*), das durch die neue Technik erzielt werden kann, ist auch beträchtlich kleiner als das vorhergehende Minimum (K_o).

Auch bezüglich dieses Beispiels kann argumentiert werden, daß das Modell wenig realistische Voraussetzungen beinhaltet, z.B., daß immer durch Kooperation ein Minimum der Verpackungskosten (OM) erreicht wird. Unser Ziel ist jedoch nur zu zeigen, daß durch die Ausgliederung von Funktionen eine Gruppe von kleinen Betrieben eine Verbesserung der Kostensituation erzielen kann, indem sie die Vorteile der 'economies of large scale' ausnutzt, die sonst nur von großen wirtschaftlichen Einheiten erzielt werden können.

Zu bezweifeln ist jedoch tatsächlich, ob dieser auf Massenproduktion beruhende Vorteil in der heutigen chilenischen Situation von großer Wichtigkeit sein dürfte.[1] Mit diesem Beispiel sollte aber nur demonstriert werden, welche Kostenvorteile durch Spezialisierung erreicht werden können. Solche Spezialisierungen lassen sich durch Zusammenarbeit einzelner kleiner Unternehmen sowohl in personellen als auch in technischen Bereichen erzielen.

Um die Wichtigkeit dieses Aspektes zu verdeutlichen, sollte man sich kurz an die Eigenschaften der kleinen Einzelhändler erinnern. Das typische Einzelhandelsgeschäft ist ein Betrieb mit familiärem Charakter. Es werden im Durchschnitt nur 2,1 Personen beschäftigt, 44 % der Geschäfte werden von nur einer

---

1 Die Eigenschaften des traditionellen Einzelhandelsgeschäftes lassen kaum Möglichkeiten für eine innerbetriebliche Spezialisierung; durch Delegation von Funktionen nach außerhalb könnten u.U. starke Kostensenkungen erreicht werden.

Person betrieben (siehe S. 29 dieser Arbeit). Innerhalb solcher Kleinstorganisationen ergeben sich große Schwierigkeiten für eine Arbeitsspezialisierung. Das Wahrscheinlichste ist, daß der Unternehmer-Eigentümer in seiner Person alle oder fast alle wichtigen Funktionen zusammenfaßt: Beschaffung, Lagerung, Verpackung, Buchführung, Verkauf usw., und daß dadurch nur in minimalem Grade Arbeitsteilung ausgebildet wird. Der Supermarkt jedoch ist wegen seiner Größe in der Lage, bessere Kostensituationen zu erzielen. In seiner Organisation kann auch eine Arbeitsspezialisierung stattfinden. Allerdings trifft er aus anderen Gründen nicht die Käuferpräferenzen in bestimmten Stadtregionen.

Durch die genossenschaftliche Kooperation können nicht nur die Kosten bereits ausgeübter Aktivitäten vermindert werden. Es eröffnen sich auch Möglichkeiten für neue Aktivitäten, die, vereinzelt durchgeführt, zu große Kosten verursachen.

Als Beispiel für die vorstehenden Bemerkungen können wir die Tiefkühlkost anführen. Sie ist nicht in dem typischen Angebot des kleinen chilenischen Einzelhändlers enthalten, und zwar nicht, weil es keinen Markt dafür gäbe - die Supermärkte führen derartige Produkte -, sondern deswegen, weil ihre Beschaffung, Transport und Lagerung für den kleinen Einzelhändler zu hohe Kosten verursachen, es sei denn, er wäre darauf spezialisiert.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß durch die Ausgliederung der Funktionen, die eine genossenschaftliche Organisation bietet, wichtige Verbesse-

serungen der Kostensituation der Mitglieder erzielt werden können, die ceteris paribus eine Vergrößerung des Einkommens des Einzelhändlers ermöglichen.

Bisher haben wir - vor allem aus didaktischen Gründen - zwischen diesen zwei möglichen Effekten der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Verbesserung der Tauschposition und Kostensenkung unterschieden. Diese Unterscheidung ist zwar möglich, aber mehr theoretischer Natur: "In der Realität sind die Effekte nicht zu trennen, weil die Entstehung der Genossenschaft und damit ihre Existenz immer einen Einfluß auf den Wettbewerb ausübt. Durch die Entstehung der Genossenschaft wird auf der Marktstufe, auf der der Organbetrieb errichtet wird, immer die Anzahl der Konkurrenten erhöht. Und darin, daß die Leistungserstellung im Organbetrieb immer speziell auf die Bedürfnisse der Genossenschafter ausgerichtet ist, kann immer eine, wenn auch noch so geringfügige Funktionsausgliederung seitens der Mitglieder gesehen werden, so daß eine Beeinflussung der Kostensituation nie auszuschließen ist."[1]

Jetzt wollen wir eine dritte mögliche einzelwirtschaftliche Wirkung der Genossenschaft, nämlich die Diffusion des technischen Fortschritts, untersuchen.

3. Diffusion des technischen Fortschritts durch die Genossenschaft

Zunächst halten wir es für notwendig zu betonen, daß dieser Aspekt hier nur in seiner mikroökonomischen

---

1 R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 20.

Dimension behandelt wird, d.h., uns interessiert herauszuarbeiten, wie die Mitglieder der Genossenschaft einen besseren Zugang zum technischen Fortschritt erlangen können und wie diese Verbesserung zu einem höheren Einkommen in den Mitgliederwirtschaften führen kann. Später dann, wenn wir die makroökonomischen Effekte der genossenschaftlichen Zusammenarbeit untersuchen, werden wir sehen, daß dieser Faktor auch zu einem starken Impuls für den Wettbewerbsprozeß werden kann.

Lange Zeit hat man gedacht, daß in der Genossenschaft, die durch die Identität von Trägern und Kunden bzw. Lieferanten charakterisiert ist, das Handeln des Geschäftsführers durch die Förderungsaufträge der Mitglieder bestimmt wird. Demnach muß sich ein Manager, der die Interessen der Mitglieder vertritt, in erster Linie darauf konzentrieren, für sie (1) die bestmöglichen Absatzbedingungen (Absatzgenossenschaft) oder Beschaffungsbedingungen (Bezugsgenossenschaft) zu erlangen, d.h. eine Verbesserung der Tauschposition der Mitglieder zu bewirken, und (2) durch die bestmögliche Funktionsausgliederung eine Verbesserung der Kostensituation der Kooperierenden zu erreichen.

Wir halten es jedoch für wichtig, uns zu fragen, ob ein solches Konzept vom Grundauftrag realistisch ist. Tatsächlich kann man z.B. annehmen, daß der Manager einer Genossenschaft als Leiter einer großen Organisation eine viel bessere Marktübersicht hat als das einzelne Mitglied und daß der Gesamtverband diese bessere Information nutzen kann. Außerdem - und das ist die Regel - verfügt ein Manager über

eine größere Erfahrung und bessere Kenntnisse von etwaigen technischen Neuerungen, die im Organbetrieb und/oder in den Mitgliederbetrieben angewendet werden könnten. Wenn, wie wir unterstellt haben, der Manager am Wachstum des Gesamtverbandes interessiert ist, wird er auch daran interessiert sein, jene Innovationen zu adaptieren und diffundieren, die nach seiner Meinung dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen.

Auf welche Weise kann der Organbetrieb diese Innovationen aber diffundieren?

Boettcher[1] unterscheidet zwischen zwei möglichen Wegen: Beratung und Investition. Wir werden uns nun kurz mit jedem dieser Wege beschäftigen.

a. Diffusion des technischen Fortschritts durch die Beratung

Wenn wir zur Illustrierung eine Einkaufsgenossenschaft wählen, kann man sagen, daß der Organbetrieb dank seiner Größe und vielleicht auch dank seines Spezialisierungsgrades in den verschiedenen Abteilungen normalerweise besser befähigt ist als das einzelne Mitglied, (1) sich über neue, verbesserte Produkte, die auf dem Markt auftauchen, zu informieren und (2) die notwendigen Vergleiche und Evaluierungen anzustellen, z.B. mit Bezug auf den potentiellen Markt, den Preis und die Qualität. Das Mit-

---

1 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 41 f.

glied erhält dann die genaue Information über die besten Möglichkeiten, die in dem jeweiligen Augenblick auf dem Markt gegeben sind.

Die Beratungsfunktion des Organbetriebes braucht sich aber nicht auf die Information über neue Produkte zu beschränken. Sie kann vielmehr darüber hinaus gehen und das Mitglied dabei beraten, wie es seine verschiedenen unternehmerischen Funktionen verbessern kann. Z.B. kann das geschehen durch eine Beratung darüber, wie das Warenangebot im Geschäft am besten präsentiert wird, um dadurch höhere Umsätze zu erreichen. Die Vorteile für das Mitglied sind klar: seine unzureichenden unternehmerischen Fähigkeiten können verbessert und ergänzt werden durch die ständige Beratung des Organbetriebes.

Die möglichen Wirkungen der Beratung eines innovatorischen Organbetriebes auf die Situation eines chilenischen Einzelhändlers, der sich einer Einkaufsgenossenschaft anschließt, sind unserer Ansicht nach sehr groß. Hierbei sollte man sich daran erinnern, daß die Schulbildung der Einzelhändler geringer ist als die des Durchschnitts der gesamten Erwerbstätigen in Santiago (vgl. S. 44 dieser Arbeit), was ganz sicher sowohl seine unternehmerischen als auch seine innovatorischen Fähigkeiten beeinflußt.

Aber es bleibt zu fragen, inwieweit es dem Mitglied nutzt, über z.B. die letzten technischen Neuerungen informiert zu sein, wenn es nicht die finanziellen Voraussetzungen hat, sie einzuführen? Die folgenden

Überlegungen stellen eine mögliche Antwort auf die Frage dar.

b. Diffusion des technischen Fortschritts durch Investition

Zur Vereinfachung der Analyse nehmen wir an, daß der Organbetrieb Überschüsse erwirtschaftet hat. Normalerweise wird ein Teil dieser Überschüsse zwischen den Mitgliedern verteilt, und der andere Teil wird einbehalten. Wir wollen hier nicht auf den Unterschied in der Interessenlage bezüglich Ausschüttung oder Investition der Überschüsse bei Manager und Mitgliedern eingehen. Hierauf werden wir im 3. Kapitel zu sprechen kommen. Es genügt herauszustellen, daß die nicht ausgeschütteten Überschüsse investiert werden können, sei es im Organbetrieb oder in den Mitgliederbetrieben. In beiden Fällen wird durch die Investition die Einführung technischer Neuerungen möglich.[1] Als Diffusion kann man freilich nur die Einführung von Innovationen in den Mitgliedsbetrieben betrachten.

Die nicht verteilten Überschüsse können aber den Mitgliedern in Form von Krediten zur Verfügung gestellt werden, wobei diese normalerweise verzinst werden müssen, um zu verhindern, daß die Mittel in den Konsum gehen. Mit diesen Krediten wird den Mitgliedern ermöglicht, auf jenen Gebieten zu innovie-

---

1 Auf der Ebene des Organbetriebes können z.B. neue technische Verfahren eingeführt werden, die dazu beitragen, die Produktionskosten der vom Organbetrieb erstellten Güter zu senken oder es wird durch die entsprechende Investition möglich, neue Güter und/oder Dienstleistungen zu produzieren, die vorher von Dritten gekauft werden mußten.

ren, die Funktionen entsprechen, die sie nicht an den Organbetrieb delegiert haben, z.B. die adäquate Ladenausstattung.

Die Mitglieder werden also nicht nur vom Organbetrieb bei der Frage beraten, wie sie ihr Geschäft am besten ausstatten, sondern sie können auch finanzielle Mittel erhalten, um solche Maßnahmen durchzuführen.

Wie wichtig ist dieser Aspekt für die vorher beschriebene Situation in Chile? Hierzu vergegenwärtigen wir uns z.B., daß der traditionelle Einzelhändler keinen Zugang zu dem offiziellen Geldmarkt hat (siehe S. 46 dieser Arbeit), so daß er auf dem außerinstitutionellen Weg finanzielle Mittel zu sehr hohen Zinsen beschaffen muß. Die Genossenschaft kann ihm hier zwei Vorteile bieten: Einerseits die Möglichkeit, zur Finanzierung seiner gegenwärtigen Geschäftstätigkeit billigere Kredite zu erhalten, was zweifellos seine Einkommensverhältnisse verbessern wird; andererseits, und dies ist unserer Meinung nach sehr wichtig, würde der von der Genossenschaft verlangte geringere Zinssatz sicherlich einige Investitionen rentabel gestalten, die bei den gegenwärtigen höheren, für den Einzelhändler gültigen Zinssätzen unwirtschaftlich sind, was die Einführung von Innovationen auf Seiten des kleinen Einzelhändlers erleichtern dürfte.[1]

---

1 Der finanzielle Dualismus, den wir auf S.45f.kurz angesprochen haben, könnte hierdurch, wenigstens in diesem Sektor, überwunden werden.

4. Zusammenfassung

In den vorhergehenden Absätzen haben wir versucht, die wichtigsten Vorteile, die eine Einkaufsgenossenschaft ihren Mitgliedern bieten kann, darzulegen. Dabei haben wir zwischen drei Vorteilen unterschieden:

1. Verbesserung der Tauschposition: Durch die Einrichtung des Organbetriebes auf der vorgelagerten Marktstufe wird dort eine Intensivierung der Konkurrenz bewirkt, die sich in der Form von vorteilhaften Preisen für die Mitglieder niederschlagen wird. Diesbezüglich haben wir zu zeigen versucht, wie durch die Bildung der Genossenschaft ein Marktergebnis erzielt werden kann, das man, theoretisch gesehen, nur auf polypolistisch strukturierten Märkten findet; entscheidend dabei ist jedoch das Verhalten der Geschäftsführung.

2. Verbesserung der Kostensituation: Über die Funktionsausgliederung können für die Mitglieder einige der Vorteile der "economies of large scale" erzielt werden.

3. Ein schnellerer und effizienterer Zugang zum technischen Fortschritt: Der Organbetrieb besitzt dank seiner Größe und dem Spezialisierungsgrad seiner verschiedenen Abteilungen eine viel bessere Marktübersicht, die durch Beratung den Mitgliedern vermittelt werden kann. Zusätzlich kann Kredithilfe als eine Form der Ermöglichung der Durchsetzung von Neuerungen angeboten werden.

Diese Vorteile der genossenschaftlichen Zusammenarbeit bringen ceteris paribus eine Verbesserung des Einkommensniveaus der Mitglieder und erhöhen ihre Konkurrenzfähigkeit.

Es bleibt nun zu fragen, ob über die Kooperation einer großen Anzahl von Einzelhändlern ein dynamischer Konkurrenzprozeß eingeleitet werden kann. Wir werden uns nun dieser Frage zuwenden.

III. Mögliche makroökonomische Wirkungen der Einkaufsgenossenschaft

Nachdem wir die möglichen Vorteile untersucht haben, die sich durch eine genossenschaftliche Zusammenarbeit für die Genossenschaftsmitglieder ableiten lassen, ist es nunmehr notwendig, unser Augenmerk auf die eventuellen makroökonomischen Effekte einer solchen Organisation zu richten, die für die Masse der Verbraucher außerordentlich wichtig sind.

Es erscheint hier interessant, zwischen der Intensivierung des Wettbewerbsprozesses zu unterscheiden, der einmal aufgrund der Gründung einer Einkaufsgenossenschaft für die vorgelagerte Marktstufe zu erwarten ist, d.h. im Bereich der Großhändler, und der zum anderen die Erhöhung der Konkurrenz auf dem Verbrauchermarkt begünstigt und somit dem Konsumenten zum Vorteil gereicht.

1. Möglicher Effekt auf den Wettbewerbsgrad der vorgelagerten Marktstufe

Diese Kooperationswirkung ist eng verbunden mit der Verbesserung der Tauschposition der Einzelhändler, die schon beschrieben wurde (siehe Abbildungen 6 und 7). Deshalb werden wir uns hier mit einer kurzen Analyse begnügen.

Durch die Einrichtung des Organbetriebes in der vorgelagerten Marktstufe wird die Anzahl der an diesem Markt vorhandenen Unternehmen vergrößert. Die verschiedenen Einzelhändler haben nun eine zusätzliche Einkaufsalternative, und bei entsprechendem Geschäftsgebahren des Organbetriebes ist somit zu erwarten, daß der Konkurrenzgrad zwischen den Großhändlern zunimmt, und zwar in einem Ausmaß, daß Ergebnisse eines Polypols erwartet werden können. Wir wollen nun diesen Konkurrenzeffekt näher untersuchen: Die Reaktion der Konkurrenz soll nun zunächst anhand eines Monopolmarktes mitberücksichtigt werden.

a. Die Genossenschaft als schwächerer Wettbewerber[1]

Wir hatten vorausgesetzt, daß die Genossenschaft in der Lage war, dasselbe Gut (Homogenität) wie die Konkurrenz anzubieten und daß sie dieselbe Kostenfunktion des ursprünglichen Monopolisten hat. Es erscheint jedoch realistischer anzunehmen, daß die Genossenschaft in der Tat, zumindest für die erste Zeit nach ihrer Gründung, der schwächere Konkurrent sein wird, und zwar deshalb, weil sie zunächst die Präferenzen, die bezüglich des Monopolisten bestehen, brechen, die nötige Erfahrung sammeln und eine Betriebsgröße erreichen muß, die es ihr ermöglicht, die Vorteile der "economies of large scale" zu genießen. Solange sie diese Schwierigkeiten, die typisch sind für Neueintritte in einen Markt, nicht überwindet, wird die Genossenschaft sich in einer unvorteilhaften Kostensituation befinden, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stark mindert. Diese Situation läßt sich folgendermaßen graphisch darstellen:

---

1 Der Fall, daß beide Konkurrenten gleich stark sind, braucht hier nicht weiter behandelt zu werden. Hierzu sei auf die ausführliche Analyse der Marktaufteilung gleich starker Konkurrenten bei D.W.Benecke
(Fortsetzung s.S. 100)

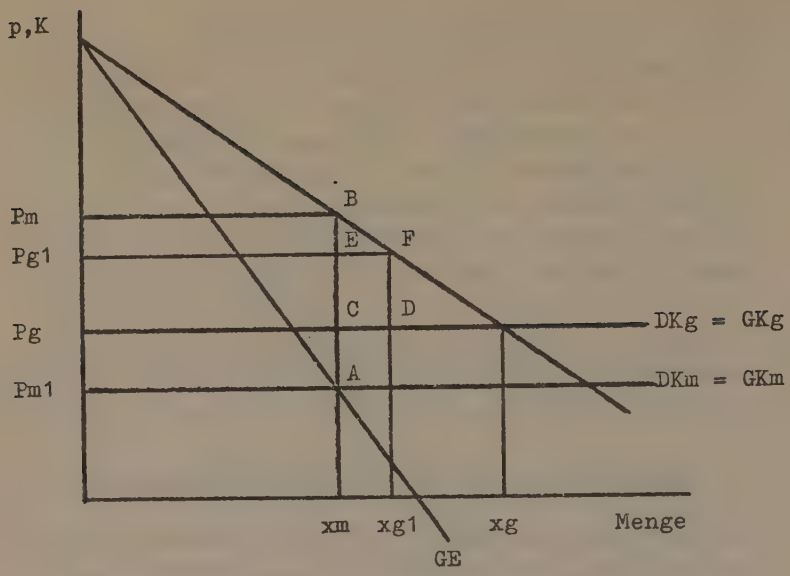


Abb. 12 - Die Genossenschaft als schwächerer Wettbewerber

Wir hatten vereinfachend vorausgesetzt, daß sowohl der Monopolist wie die Genossenschaft konstante Durchschnittskosten haben. Die Kosten des Monopolisten (DKm = GKm) sind geringer als die der Genossenschaft (DKg = GKg). Wenn der Monopolist sich allein auf dem Markt befindet und er danach trachtet, seine Gewinne zu maximieren, wird er die Menge Xm zum Preis von Pm anbieten, er erzielt dann einen Monopolgewinn von Pm_1 AB Pm. Tritt nun die Genossenschaft in den Markt ein und will sie den Nutzen der Mitglieder maximieren, wird sie die Menge Xg zum Preis Pg anbieten können. Wenn starke Präferenzen

---

Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 152 ff. verwiesen. Zudem ist dieser Fall augenblicklich und vermutlich auch für eine längere Zeit nicht relevant für unsere auf Chile bezogenen praktischen Erwägungen, da die Genossenschaft wohl kaum in relativ kurzer Zeit mit ihren Konkurrenten im Handelsbereich gleichziehen kann.

vorhanden sind, wird der Monopolist weiterhin Xm zum Preis Pm anbieten und verkaufen können, und in diesem Falle wird die Genossenschaft nur die Menge Xg - Xm zum Preis Pg absetzen. Wenn jedoch der Monopolist befürchtet, daß die Präferenzen durch die günstigen Preisangebote der Genossenschaft langsam verschwinden werden, wird er versuchen, den neuen Anbieter aus dem Markt zu drängen, indem er etwa einen Preis Pm_1 festsetzt, der kleiner ist als die Kosten der Genossenschaft.

Eine Möglichkeit, eine zu starke Reaktion des Monopolisten zu verhindern, die die Existenz der Genossenschaft in Frage stellen könnte, wäre, daß diese einen 'vorsichtigen' Preis festsetzt, etwa Pg_1, und dadurch an den Markt nur eine Menge Xg_1 - Xm abgibt. Eine Preispolitik dieser Art würde einmal eine Verhinderung einer zu starken Reaktion des Monopolisten erlauben und zum anderen die Möglichkeit, Überschüsse zu bilden (in der Abbildung 12 durch das Rechteck CDEF gekennzeichnet). Diese Überschüsse könnten später zumindest zu einem Teil den Mitgliedern ausgeschüttet werden, so daß diese einen Preis zahlen würden, der kleiner ist als Pg_1. Die unverteilten Überschüsse können investiert werden, um die Konkurrenzsituation der Genossenschaft zu verbessern. "Da der Überschuß zwischen Kaufdatum und Bilanzdatum für die Genossenschaft eine unentgeltliche Finanzierung darstellt und zudem einen Teil eventuell nicht verteilt, sondern den Reserven und damit Rationalisierungsinvestitionen zugeführt werden kann, können die Kosten Schritt für Schritt gesenkt werden."[1]

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 174 - 175.

Dadurch wird die Basis geschaffen, um später einen Preiskampf mit dem ursprünglichen Monopolisten durchführen zu können. Zunächst wird es auf dem Markt zwei Preise, Pm und Pg_1 geben.

Wie wir sehen, ist es fraglich, ob zumindest kurzfristig der 'Polypoleffekt' erreicht werden kann, wenn die sehr restriktiven bisherigen Annahmen aufgehoben werden, nämlich, daß die Genossenschaft gleich stark wie ihr Konkurrent ist und daß keine Präferenzen auf dem Markt bestehen. Es kann jedoch weiterhin - in Analogie zu Benecke - von einem Konkurrenzeffekt gesprochen werden[1], weil durch die Investition der Überschüsse die Genossenschaft einen 'Trend' einleiten kann, um die Marktergebnisse eines Polypols zu erreichen.

Die Tatsache, daß die Genossenschaft vor allem in der Eingangsphase als der schwächere Wettbewerber betrachtet werden muß, erscheint uns als sehr wichtig vor allem für die chilenische Situation. Wir kommen im nächsten Kapitel auf dieses Thema zurück, wenn wir eine Strategie für die Entstehung der Genossenschaft entwickeln.

Bisher sind wir von der Annahme einer Monopolsituation vor Eintritt einer Genossenschaftsunternehmung ausgegangen. Ohne die mögliche Existenz regionaler Monopole zu behandeln, die durchaus gegeben sein kann, spiegelt diese Annahme die chilenische Realität nicht exakt wider. In der Tat, es gibt zumindest

---

1 D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 135.

einige wenige Großhändler, so daß die Annahme eines engen Oligopols realistischer sein wird. Wir müssen uns deshalb fragen, welche Effekte die Bildung einer Einkaufsgenossenschaft auf einen solchen Markt haben wird.

b. Durchbrechung oligopolistischer Gruppendisziplin durch die Genossenschaft[1]

Damit ein effektiver Konkurrenzprozeß entsteht, genügt es nicht, daß die Verbraucher die Freiheit haben, zwischen verschiedenen mehr oder weniger substitutiven Produkten zu wählen, die von verschiedenen Unternehmen angeboten werden. Ein dynamischer Wettbewerbsprozeß kommt nur dann zustande - wie schon erwähnt -, wenn die verschiedenen Unternehmen sich zu übertreffen trachten, um einen größeren Umsatz zu erzielen. Es kommt also auf das Verhalten der Unternehmensführung an. Das enge Oligopol ist aber eine kleine Gruppe, in der Absprachen zwischen den Anbietern leicht durchzuführen sind, so daß "Überbietungsversuche um so unwahrscheinlicher (werden), je größer der Gruppenzusammenhalt der Konkurrenten ist, je mehr es der Gruppe gelingt, das einzelne Mitglied zum Handeln im Gruppeninteresse zu veranlassen."[2]

Die Genossenschaft hätte dann neben der Erzielung des Konkurrenzeffektes die zusätzliche Funktion, langfristig den Wettbewerb aufrecht zu erhalten, indem sie die für enge Oligopole typischen Absprа-

---

1 Eine ausführlichere Analyse bietet G.Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, a.a.O., S.165 ff.

2 Ebenda, S. 161.

chen verhindern helfen kann. "Weil die Mitglieder die Genossenschaftsunternehmung kontrollieren können, haben sie die Möglichkeit eines dauernden Außenseiters. Verhindern nämlich die Mitglieder, daß die Geschäftsführung der Genossenschaft wettbewerbsbeschränkende Praktiken des oder der Konkurrenten übernimmt, so führen sie damit im Oligopol einen Zustand herbei, wie er sonst nur im Polypol - also bei einer großen Gruppe von Konkurrenten - zu erzielen wäre."[1] Durch die auf S.56 ff.dieser Arbeit beschriebenen leistungs- und organisatorischen Beziehungen zwischen Mitgliedern und Managern des Organbetriebes dürfte eine solche Kontrolle prinzipiell möglich sein.

Somit kann auch in einer Oligopolsituation die Genossenschaft dazu beitragen, den Konkurrenzgrad zu erhöhen, nämlich durch die Durchbrechung möglicher oligopolistischer Gruppendisziplin. Es muß hinzugefügt werden, daß, damit die Außenseiterposition der Genossenschaft langfristig aufrechterhalten werden kann,zwei Bedingungen eingehalten werden müssen: Auf der einen Seite das Erzielen von Überschüssen, die es der Genossenschaft erlauben, die notwendigen Investitionen durchzuführen, da sie sonst auch für die Mitglieder an Attraktivität verlieren würde; auf der anderen Seite muß vermieden werden, daß, wie oben gesehen, der Manager sich mehr mit den Beschäftigten des Organbetriebes und mit seinen Berufskollegen in anderen Unternehmen identifiziert als mit den Mitgliedern der Genossen-

---

1 G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, a.a.O., S. 165.

schaft. Im anderen Fall geht man das Risiko ein, daß der Manager die Spielregeln der oligopolistischen Gruppendisziplin akzeptiert.

Wir können nun dazu übergehen, die möglichen Wirkungen der Bildung einer Einkaufsgenossenschaft auf den Wettbewerbsprozeß der letzten Marktstufe zu analysieren, d.h. die Frage zu untersuchen, welchen Einfluß die Genossenschaftsgründung auf die Beziehungen der Einzelhändler untereinander haben wird und welche Effekte davon auf die Verbraucher ausgehen.

2. Mögliche Wirkungen auf den Konkurrenzgrad im Bereich der Einzelhändler

Bevor wir im Detail die Effekte, die die Bildung einer Einkaufsgenossenschaft auf den Konkurrenzprozeß im Bereich der Einzelhändler haben können, übergehen, ist es notwendig, kurz zurückzuschauen.

Wie wir im 1. Kapitel dieser Arbeit sahen, wird der Wettbewerbsprozeß zum großen Teil durch die Innovations- und Imitationstätigkeit bestimmt.

Auf der Suche nach den Faktoren, die wiederum die Innovation bedingen, beschäftigten wir uns u.a. mit der Theorie, die Fleischmann anbietet. Die Innovationstätigkeit ist danach abhängig von der Anzahl innovativer Unternehmensleitungen und der Offenheit von Organisationen für Neuerungen.[1] Diese Theorie mißt also den Organisationsstrukturen der Betriebe große Bedeutung für die Aufrechterhaltung eines intensiveren Wettbewerbsprozesses bei.

---

1 Siehe S.20ff.dieser Arbeit.

Auf der anderen Seite sahen wir, daß eine Innovation, die im Lebensmitteleinzelhandelsmarkt von Chile Erfolg versprechen soll, die bestehenden starken Präferenzen berücksichtigen müßte. Diese Präferenzen beruhen nach unserer Meinung auf den beobachteten Einkaufsgewohnheiten (siehe S. 35 dieser Arbeit), die wiederum von dem niedrigen Einkommensniveau der Konsumenten bestimmt werden. Mit anderen Worten, die Innovation braucht nicht ein neues Produkt zu sein; sie sollte hier vielmehr darin bestehen, das gleiche oder ein sehr ähnliches Produkt zu geringerem Preis anzubieten, was nicht ohne Kostensenkung möglich sein wird.

Zusätzlich sahen wir, daß durch den polypolistischen Charakter des Marktes eine Innovation, die einen effektiven Konkurrenzprozeß auf diesem Markt zustandekommen lassen will, zugleich von einer sehr großen Anzahl von Einzelhändlern übernommen werden müßte, damit die passiven Anbieter sich gezwungen sähen, die Innovation nachzuahmen oder den Markt zu verlassen.

Um die folgende Analyse zu vereinfachen, werden wir davon ausgehen, daß eine große Anzahl von kleinen Einzelhändlern eine Bezugsgenossenschaft bildet[1] und daß sie eine kreative Person zum Leiter ihres Organbetriebes wählen.

---

1 Eine Strategie für die Entstehung einer Einkaufsgenossenschaft im Lebensmittelmarkt Chiles soll im 3. Kapitel dieser Arbeit entwickelt werden.

a. Die Marktposition des kleinen traditionellen Einzelhändlers und die Veränderung, die von einer Genossenschaftsgründung ausgeht

Die typische Form der Nachfragekurve, vor der sich ein Einzelhändler sieht, wurde im Detail schon vorher behandelt (siehe Seiten 40ff.dieser Arbeit). Es genügt hier zu wiederholen, daß aufgrund der starken Präferenzen die Preis-Absatzfunktion des kleinen Einzelhändlers relativ unelastisch sein dürfte. Um die folgende graphische Darstellung zu vereinfachen, werden wir annehmen, daß die Nachfragekurve dieselbe Steigung in all ihren Punkten hat. Auf der anderen Seite ist die Kostenstruktur des Einzelhändlers wegen der dargelegten Gründe - z.B. das geringe Volumen seiner Einkäufe, die ihm keinen Mengenrabatt des Großhändlers ermöglichen - so unvorteilhaft, daß sein Umsatz notwendigerweise gering ist (siehe Seiten 28 f.dieser Arbeit).

Diese Situation können wir folgendermaßen graphisch darstellen:

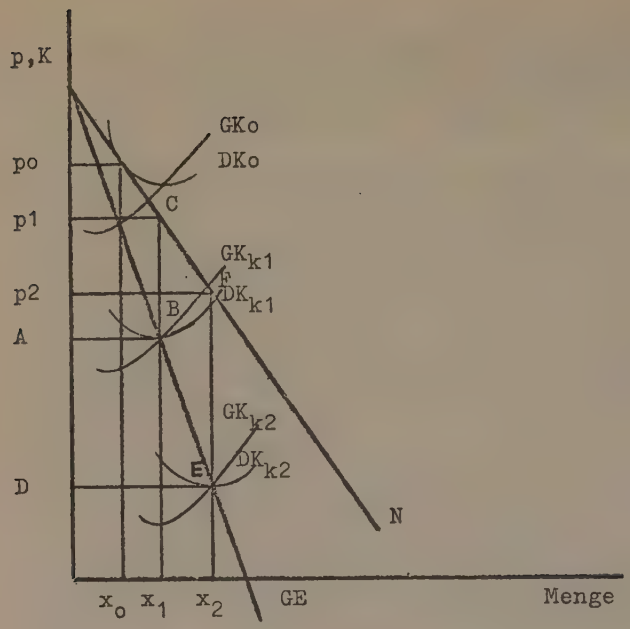


Abb. 13 - Wirkungen auf die Marktsituation des Einzelhändlers durch seinen Beitritt zu einer Genossenschaft

Diese graphische Darstellung spiegelt sehr gut die Bedingungen wider, unter denen der traditionelle Einzelhändler handelt: Die Nachfragefunktion (N) und seine Durchschnitts- und Grenzkostenkurven (DKo und GKo) erlauben es ihm nicht, Gewinne zu erzielen; er ist gezwungen, zu einem hohen Preis (Po) zu verkaufen, der nur einen geringen Absatz (Xo) zuläßt. Das geringe Einkommensniveau des Einzelhändlers ist ein empirisches Faktum. Was geschieht nun, wenn der Einzelhändler sich entschließt, in die Genossenschaft einzutreten?

Wie wir sahen, kann die Genossenschaft durch die Verbesserung der Tauschposition und durch die Funktionsausgliederung eine Verminderung der Kosten für ihre Mitglieder erzielen. Nehmen wir also an, durch den Eintritt könnte er seine Kosten auf DK_{k1} und GK_{k1} senken. Wenn wir davon ausgehen, daß der Einzelhändler seine Gewinne maximieren will, muß er wegen seiner neuen Kostenstruktur nun die Menge X_1 anbieten, für die der Grenzerlös (GE) gleich den neuen Grenzkosten (GK_{k1}) ist. Der Preis wäre P_1 und er würde somit einen Gewinn von ABC P_1 erzielen. Die neue angebotene Menge (X_1) ist größer als die vorhergehende (X_o), und der neue Preis (P_1) ist geringer als P_o. Zusätzliche Verringerungen der Kostenfunktion des Einzelhändlers (in der Abbildung 13 durch DK_{k2} und GK_{k2} dargestellt) führen dazu, daß der Einzelhändler, wenn er seine Gewinne maximieren will, eine größere Menge (X_2) zu einem immer niedrigeren Preis (P_2) anbietet und dadurch einen Gewinn DEF P_2 erzielt.

Es kann also somit ceteris paribus gesagt werden, daß eine Verminderung der Kosten des Unternehmens eine Vergrößerung der Umsatzmenge ($X_2 > X_1 > X_o$) und eine Verminderung der Preise des Einzelhändlers ($P_o > P_1 > P_2$) mit sich bringen würde, wenn der Einzelhändler seine Gewinne zu maximieren trachtet.

Wir müssen uns jedoch fragen, ob die Annahme, daß der kleine Unternehmer seine Gewinne maximieren will, zutrifft und ob er das tatsächlich erreichen kann. Wir können uns zwei Situationen vorstellen, die gegen diese Annahme sprechen: 1. Der Einzelhändler, der sich mit einem gegebenen Gewinn zufrieden gibt und 2. der Einzelhändler, der, obwohl er seine Gewinne maximieren möchte, nicht über die nötigen

Kenntnisse verfügt, um dieses Ziel verwirklichen zu können.

Die erste Situation läßt sich folgendermaßen darstellen:

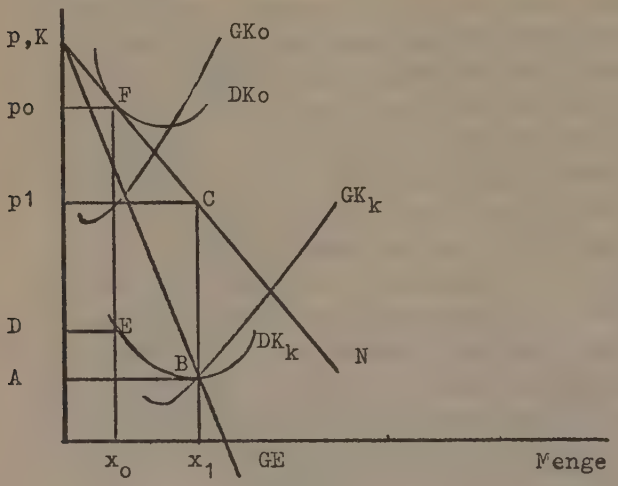


Abb. 14 - Marktsituation eines Mitglieds ohne Preisänderung

Setzen wir folgende Ausgangssituation voraus: Der Einzelhändler bietet entsprechend der Nachfrage (N) und seiner Kostenstruktur (gegeben durch DKo und GKo in der Abb. 14) die Menge Xo zum Preis Po an. Wenn er in die Genossenschaft eintritt, werden seine Durchschnitts- und Grenzkosten (dargestellt in der Abb. 14 durch DK_k und GK_k) geringer werden. Er kann jedoch nun aber weiterhin den Preis Po beibehalten, die Menge Xo absetzen und damit den Gewinn DEF Po erzielen, der geringer ist als der mögliche Gewinn ABC P_1 bei einem Preis von P_1, wenn er sich mit die-

sem Einkommensniveau zufrieden gibt. In diesem Fall würden sich für die Konsumenten keine Vorteile ergeben, da nicht nur der Preis konstant bleibt, sondern auch die umgesetzte Menge. Ein solches Verhalten würde jedoch in der Regel dem Interesse des Managements widersprechen, für das, wie wir sahen, das Wachstum des Organbetriebes ein wesentliches, persönliches Ziel ist.

Eine mögliche Lösung dieses Problems wäre, diese 'konservativen' Mitglieder, die das Wachsen der Genossenschaft bremsen würden, aus der Organisation auszuschließen. Eine andere Lösung, in unseren Augen die adäquatere, besteht darin, wie wir sehen werden, daß der Organbetrieb eine Beraterfunktion ausübt, um das Verhalten dieser Mitglieder zu ändern.

Sehen wir nun die zweite genannte Situation, d.h. diejenige, in der ein kleiner Einzelhändler zwar seine Gewinne maximieren will, jedoch nicht über die nötigen Kenntnisse verfügt, um dieses Ziel zu erreichen. Diese Situation scheint uns äußerst relevant für den chilenischen Fall zu sein. Erinnern wir uns noch einmal an die Eigenschaften des Einzelhandelsbetriebes: Er ist ein kleines Unternehmen, wo der Eigentümer-Unternehmer in seiner Person die wichtigsten Unternehmungsfunktionen konzentriert. Wie kann unter diesen Umständen der Einzelhändler wissen, daß um seine Gewinne zu maximieren, er eine größere Menge (X_1) zu einem niedrigeren Preis (P_1) anbieten muß? Zu diesem Zweck müßte er einigermaßen genau die Form der Nachfragekurve kennen. Diese Annahme ist sicherlich nicht gültig: "Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen ist diese Kenntnis un-

zureichend und es fehlt - vor allem aufgrund der geringen organisatorischen Differenzierung - die Fähigkeit, sich diese Kenntnisse von außen zu beschaffen."[1] Das heißt, der Einzelhändler ist nicht in der Lage, allein sein Optimum zu bestimmen; mit großer Wahrscheinlichkeit wird er dazu tendieren, den Preis bei Po zu belassen, anstatt ihn auf P_1 zu verringern.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Auslösung eines Konkurrenzprozesses durch eine Innovation in einem polypolistisch strukturierten Markt ist jedoch, daß diese Innovation von einer großen Anzahl von Einzelhändlern (die Mitglieder der Genossenschaft) zugleich übernommen werden muß, so daß die restlichen Einzelhändler sich gezwungen sehen, darauf zu reagieren. Die Tatsache allein, daß einzelne Einzelhändler ihre Preise verringern, bewirkt noch nicht eine Intensivierung des Wettbewerbs. Wie können nun die Mitglieder der Genossenschaft dazu bewogen werden, in Anbetracht ihrer neuen Kostenstruktur ihre Preise zu verringern?

Wir glauben, daß der Organbetrieb hier eine wichtige Rolle spielen kann, indem er die Mitglieder berät, wie sie ihre Gewinne maximieren können.

b. Die Beratungsfunktion des Organbetriebes als Voraussetzung zur Intensivierung des Konkurrenzprozesses

Der Manager der Genossenschaft ist, wie wir realistischerweise unterstellt haben, daran interessiert,

---

1 G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, a.a.O., S. 169.

den Organbetrieb zu vergrößern, um dadurch sein Einkommen und Prestige zu steigern. Sein vorrangiges Ziel wird deshalb sein, den Umsatz des Organbetriebes zu erhöhen. Das bedeutet jedoch auch, daß er ein großes Interesse an der Steigerung des Umsatzes jedes einzelnen Mitgliederbetriebes haben wird; d.h. er wird versuchen, die Mitglieder in die Lage zu versetzen, eine größere Menge zu verkaufen. Das wird aber nur dann möglich sein, wenn diese ihre Preise senken (vgl. Abbildung 14).

Wie oben erwähnt, hat der einzelne Händler in der Regel keine ausreichenden Kenntnisse über den Verlauf seiner Nachfragekurve. Hier darf aber angenommen werden, daß die Leitung des Organbetriebes aufgrund seiner Größe und damit möglichen Spezialisierung über genauere Marktkenntnisse verfügt. Eine Abteilung kann sich hier allein auf die Beobachtung der Marktsituation konzentrieren und so genauere Information über die Nachfragekurve des typischen Einzelhändlers sammeln.

Wir können also sagen, daß die Leitung des Organbetriebes sowohl die nötigen Kenntnisse als auch die Motivation zur Beratung der Mitgliederunternehmen haben wird. Die durchaus eigennützige Beratertätigkeit des Managements kann dann den Mitgliedern die Vorteilhaftigkeit von Preissenkungen in bestimmten Situationen bewußt machen.

Das Problem ist natürlich, ob die angeschlossenen Einzelhändler überhaupt eine solche Beratung wünschen und ihr gegenüber offen sein werden. Diese Frage ist um so wichtiger, als zu einer intensiveren Einzelberatung auch die inneren Unternehmensvorgänge dem Berater zugänglich gemacht werden müs-

sen. "Die Bereitschaft, sich von Unternehmensberatern 'in die Karten sehen zu lassen', hängt entscheidend vom Vertrauen in die Fähigkeit und Diskretion des Beraters ab. Intensive Geschäftsbeziehungen zwischen Genossenschafts- und Mitgliedsunternehmen bilden nun eine Vertrauensbasis, die das Mitglied für die Leistung eines genossenschaftlichen Unternehmensberaters empfänglich machen dürfte."[1]

Fassen wir das Gesagte noch einmal zusammen: Wird eine Genossenschaft von Einzelhändlern gegründet, so wird ihre Kostensituation sich in der Regel verbessern. Ob sie diese Kostensenkung im Preis weitergeben werden, hängt wegen ihrer geringen Marktübersicht entscheidend davon ab, ob es dem Management des Organbetriebes gelingt, durch Beratung die Mitglieder davon zu überzeugen, daß sie durch eine Preissenkung ihre Gewinne erhöhen können. Das dazu notwendige Vertrauensverhältnis scheint uns gerade durch die besonderen Leistungs- und Organisationsbeziehungen in Genossenschaften möglich zu sein.[2] Organisieren sich also eine größere Anzahl von Einzelhändlern in Genossenschaften und können diese in ihrer Mehrzahl veranlaßt werden, die dadurch erreichbaren Kostensenkungen im Preis weiterzugeben, so kann hiervon ein belebender Wettbewerbseffekt auf die nichtorganisierten Händler ausgehen.

---

1 G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, a.a.O., S. 169.

2 Diese Frage des Vertrauensverhältnisses ist ausführlich behandelt worden von D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 188 ff.

Die Beratungsfunktion des Organbetriebes braucht nicht nur darin zu bestehen, das Mitglied über die Marktbedingungen zu informieren, sie kann und wird auch umgreifender sein und sich z.B. auch auf eine innerbetriebliche Beratung beziehen.[1] In beiden Fällen lassen sich Preissenkungen durch Kostenverringerung erreichen, im ersten Fall durch Reduzierung der Bezugskosten, im zweiten Fall durch Rationalisierungsvorteile. Derartige Innovationen werden den Markt beeinflussen und damit die Wettbewerber.

Wir müssen nun die wichtige Frage beantworten: Wie werden die nichtorganisierten Einzelhändler auf eine Verminderung der Preise durch eine größere Gruppe von Konkurrenten reagieren, wenn die Preisänderung so groß ist, daß dadurch die vorher bestehende Präferenzordnung ins Wanken gerät? Wir wollen im folgenden nun die Reaktionen dieser Einzelhändler mit in die Analyse einbeziehen.

c. Wirkungen der Innovation auf die Marktsituation der Konkurrenten und deren mögliche Reaktionen

Wie wir sahen, wird eine einzelne Innovation von Seiten eines Einzelhändlers keinen nennenswerten Effekt auf den Konkurrenzprozeß ausüben. Zwar wird einer der Anbieter, wenn er in einer Situation monopolistischer Konkurrenz, wie sie im Lebensmitteleinzelhandelsmarkt besteht, seinen Preis verringert, sicherlich einige zusätzliche Nachfrager gewinnen. Aber weil sich dieser Effekt auf viele Mitkonkurren-

1 Es ist zum Beispiel an eine Verbesserung der Lagerhaltung zu denken, wodurch Verluste durch Verderb der Waren vermieden werden können.

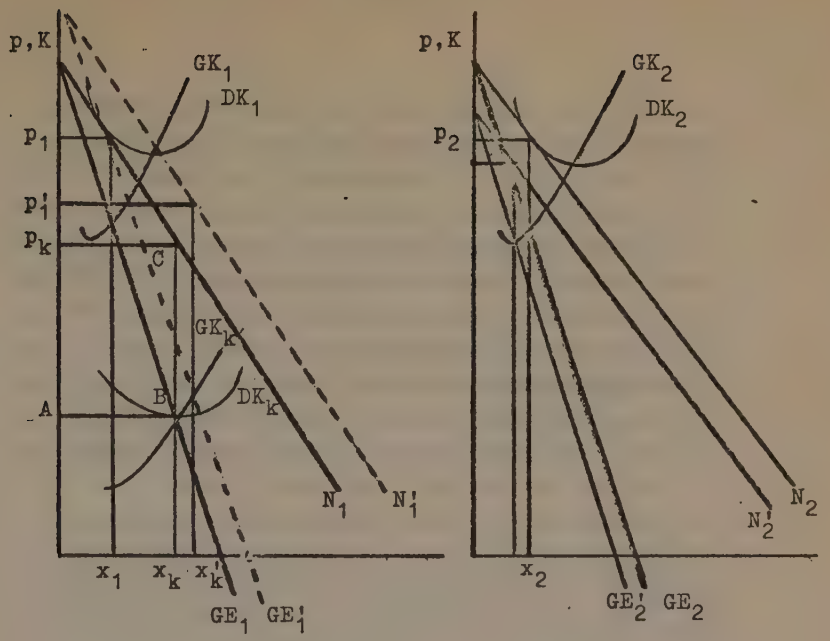
ten verteilen wird, "bekommt der einzelne Mitanbieter den Rückgang seiner Nachfrage nicht zu spüren... Obgleich enge Substitutionskonkurrenz besteht, ist also die Kreuzpreiselastizität zwischen den Anbietern gleich Null."[1]

Die Lage wird ganz anders aussehen, wenn, wie wir angenommen haben, die Innovation (in diesem Fall eine Verringerung des Preises aufgrund von Kostensenkungen) gleichzeitig von einer bedeutenden Anzahl von Einzelhändlern (z.B. die Mitglieder einer Genossenschaft)in einem bestimmten Stadtteil übernommen wird[2]: Diejenigen, die sich bis dahin passiv verhielten (sie haben ihre Preise nicht verändert), würden die Effekte der Innovation in der Form einer Verringerung ihrer Nachfrage zu spüren bekommen. Diese Situation kann graphisch folgendermaßen dargestellt werden:

---

1 J. Schumann, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. Berlin, Heidelberg, New York 1971, S. 235.

2 Es dreht sich hierbei nicht nur darum, durch die Preissenkung sachliche Präferenzen zu überwinden, sondern auch die räumlichen. Daher ist es wichtig, daß die Genossenschaft eine genügend große Anzahl von Mitgliedern in den einzelnen Stadtteilen gewinnt.



Einzelhändler 1 Einzelhändler 2

Abb. 15 - Die unterschiedlichen Wirkungen der Genossenschaft auf die Marktsituation der Mitglieder und Nichtmitglieder

Um zu vereinfachen, werden wir von folgender Anfangssituation ausgehen: Es bestehen zwei Einzelhändler: Einzelhändler 1, den wir als 'repräsentativ' für die Mitglieder der Genossenschaft ansehen und der Einzelhändler 2, der repräsentativ ist für all diejenigen, die aus den verschiedensten Gründen nicht Mitglieder der Genossenschaft geworden sind.

Die Durchschnitts- und Grenzkosten des Einzelhändlers 1 vor seinem Eintritt in die Genossenschaft haben wir in der Abbildung 15 als DK_1 und GK_1 bezeichnet. Wenn die Nachfrage für ihn mit N_1 gegeben ist, wird er anfänglich die Menge X_1 zu einem

Preis P_1 anbieten. Zusätzlich werden wir annehmen, daß der Einzelhändler 2 dieselbe Kostenstruktur hat wie Einzelhändler 1 (in der Abbildung 15 als DK_2 und GK_2 gekennzeichnet) und sich vor derselben Nachfrage (N_2) sieht, so daß er die gleiche Menge wie Einzelhändler 1 zum gleichen Preis anbietet. Mit anderen Worten: Wir haben angenommen, daß beide Anbieter die gleiche Kostenstruktur haben und der gleichen Nachfrage gegenüberstehen, so daß sie auch die gleichen Mengen ($X_1 = X_2$) zum gleichen Preis ($P_1 = P_2$) anbieten. Unter diesen Voraussetzungen soll keiner der beiden Einzelhändler Gewinne erzielen.

Tritt der Einzelhändler 1 in eine Genossenschaft ein, dann wird er seine Kostensituation verbessern. Es entstehen für ihn andere Durchschnitts- und Grenzkostenfunktionen, die in der Abbildung 15 als DK_k und GK_k gekennzeichnet werden. Wenn der Einzelhändler 1 seine Gewinne maximieren will, wird er die Menge X_k zum Preis von P_k anbieten und damit den Gewinn ABC P_k erzielen. Die Steigerung des Absatzvolumens des kooperierenden Einzelhändlers ($X_k - X_1$) kann einmal auf einen größeren Umsatz mit seinen schon gegebenen Kunden zurückzuführen sein. Hiervon wird bei den hier gesetzten Bedingungen sein Konkurrent (2) noch nicht betroffen. Für diesen wird die Innovation des 1 erst spürbar, wenn von ihm Kunden abwandern (Verlagerung von $N_2 \longrightarrow N_2'$) und bei 1 kaufen ($N_1 \longrightarrow N_1'$). Die neue Gleichgewichtssituation für den kooperierenden Einzelhändler wäre dann p_1', x_k'.

Es handelt sich nicht mehr, und das sei hier nochmals betont, um eine einzelne Preissenkung. Einzel-

händler 1 ist repräsentativ für eine große Zahl von Einzelhändlern, so daß die Preissenkung nunmehr für die "konservativen" Unternehmer fühlbar wird. Diese können nicht mehr die Preise der Konkurrenz als irrelevant für ihre eigene Marktsituation betrachten, d.h. die Kreuzpreiselastizität ist nicht mehr gleich Null. Wenn wir annehmen, daß das Mitglied der Genossenschaft dasselbe Produkt wie früher nur zu einem geringeren Preis anbietet, so bleiben die bestehenden sachlichen und räumlichen Präferenzen bei dieser Veränderung unberührt.

Da die Kreuzpreiselastizität nun ungleich Null ist, wird die Nachfrage für Produkte des Einzelhändlers, der nicht Mitglied der Genossenschaft ist, durch die Verminderung der Preise ($P_1 - P_k$) der Kooperierenden berührt. Kunden wandern von ihm ab. Es entsteht dann eine neue Nachfragekurve für die Güter des Einzelhändlers 2, z.B. N_2' (siehe Abbildung 15). Ändert der Händler nun seinen Preis nicht, so wird er aufgrund der Tatsache, daß er einen Teil seiner Umsätze einbüßt ($X_2 - X_2'$), in die Verlustzone geraten. Wenn diese unvorteilhafte Situation anhält, wird er kurz- oder mittelfristig den Markt verlassen müssen.

Der bisher nicht kooperierende Einzelhändler hat jedoch auch die Möglichkeit zu reagieren, indem er entweder in die schon bestehende Genossenschaft eintritt oder zusammen mit den anderen Einzelhändlern, die in der gleichen Lage sind, eine neue Genossenschaft bildet. Wir werden nun diese beiden Alternativen untersuchen.

Wenn der bis dahin konservative Einzelhändler in die Genossenschaft eintreten möchte und von dieser auf-

genommen wird, dann wird seine Marktsituation sich bald nicht wesentlich von der der anderen Mitglieder unterscheiden. Wenn alle Einzelhändler in die Genossenschaft eintreten, verwandelt sich diese für bestimmte Nachfrager (vor allem für die mit niedrigeren Einkommen) in ein Kollektivmonopol.

Es ist jedoch sehr unwahrscheinlich, daß die Genossenschaft alle Einzelhändler als Mitglieder akzeptiert, besonders dann, wenn die Aufnahme aller zumindest kurzfristig steigende Kosten mit sich bringt, wodurch die "alten" Mitglieder geschädigt würden.

Können weitere Einzelhändler in die bestehende Genossenschaft nicht eintreten, so werden diese wahrscheinlich angespornt werden, die Innovation Genossenschaft nachzuahmen, wenn sie auf dem Markt bleiben wollen, d.h., sie werden versuchen, eine neue Genossenschaft zu gründen.

Nehmen wir dann an, daß eine zweite Gruppe von Einzelhändlern eine andere Einkaufsgenossenschaft gründet und daß diese auch für die Mitglieder eine Verbesserung ihrer Tausch- und Kostensituation und einen leichteren Zugang zum technischen Fortschritt mit sich bringt.

Es bleibt zu fragen, wie die Konkurrenzbeziehungen zwischen beiden Bezugsgenossenschaften aussehen würden. Diese Konkurrenzbeziehungen würden sich auf zwei verschiedenen Ebenen abspielen: auf der vorgelagerten und auf der nachgelagerten Marktstufe.

Untersuchen wir zuerst die Wirkungen, die die Bildung einer zweiten Einkaufsgenossenschaft auf die

Intensität der Konkurrenz der vorgelagerten Marktstufe (Produzentenebene) haben würde.

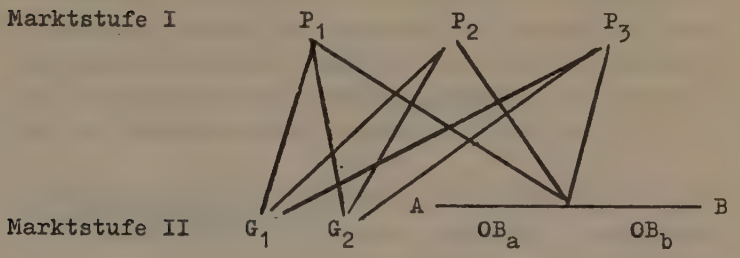


Abb. 16 - Mögliche Absprache zwischen den Organbetrieben beim Einkauf

Um zu vereinfachen, haben wir in der Abbildung 16 nur zwei Marktstufen dargestellt: In der Marktstufe 1 befinden sich die Produzenten (P_1, P_2, P_3); in der Marktstufe 2 die gewinnorientierten Großhändler[1] (G_1 und G_2) und die Organbetriebe (OB_a und OB_b), die die "alte" und die "neue" Genossenschaft vertreten.

Man könnte meinen, daß durch das Auftreten eines zusätzlichen Nachfragers auf dem Markt (hier die neue Genossenschaft) der Wettbewerb zunehmen müßte. Aber in Anbetracht der Tatsache, daß dieser zusätzliche Nachfrager auch eine Einkaufsgenossenschaft ist, wird eine solche Wirkung nicht zwangsläufig eintreten. Da der Auftrag, den beide Organbetriebe von ihren jeweiligen Mitgliedern erhalten, derselbe ist, nämlich von den Produzenten die günstigsten

---

1 Es wird hier unterstellt, daß sich nicht alle Einzelhändler in Genossenschaften organisiert haben, so daß private Großhändler weiterhin bestehen können.

Preise zu erhalten, ist es fast sicher, daß es zu Absprachen zwischen den Managern beider Organisationen kommen wird, so daß beide Genossenschaften geschlossen als Nachfrager auf dem Markt auftreten werden. In diesem Fall würde ihre Verhandlungsmacht gegenüber P_1, P_2 und P_3 steigen, so daß sie vermutlich bessere Einkaufskonditionen erreichen werden, als dies bei getrennter Aktion möglich wäre.[1]

Untersuchen wir nun die Konkurrenzbeziehungen zwischen beiden Organbetrieben auf der nachgelagerten Marktstufe, d.h. im Bereich der Händler.

Nehmen wir an, daß beide Manager kreative Personen sind, die einen Hang zur Innovation haben. Wie wir sahen, ist eines der Ziele des genossenschaftlichen Geschäftsführers das Wachstum des Organbetriebes. Zu diesem Zweck wird er versuchen, den Absatz jedes einzelnen Mitgliedes zu steigern. Eine andere Wachstumsmöglichkeit ergibt sich für ihn durch den Verkauf an Nichtmitglieder. Wenn dieses der Fall ist, erscheint es schwierig, wenn nicht unmöglich, daß es zu Absprachen zwischen den Managern bezüglich der Verkaufsbedingungen kommt. Beide Genossenschaftsleitungen werden immer wieder versuchen, sich gegenseitig zu überbieten, um dadurch eine Vergrößerung des Umsatzvolumens ihrer Organbetriebe zu erzielen.

---

1 Diese Absprache haben wir in der Abb. 16 durch die Linie A-B dargestellt. Es muß freilich betont werden, daß es nicht immer zu einer solchen Absprache kommen wird, was vor allem dann der Fall sein wird, wenn die Genossenschaften sich in der Größe zu sehr unterscheiden.

Da sie das nur erreichen können, wenn die ihnen angeschlossenen Händler die Preise senken, können durch Gründung einer Einkaufsgenossenschaft positive Konkurrenzwirkungen entstehen, die letztlich dem Verbraucher zugute kommen werden. Dies scheint uns ein sehr wichtiges Argument für einen Staat zu sein, dem es darauf ankommt, durch Konkurrenzbelebung die Lage der breiten Masse zu verbessern.

IV. Zusammenfassung

In den vorhergehenden Absätzen haben wir versucht zu zeigen, wie durch die Bildung einer Einkaufsgenossenschaft im chilenischen Lebensmitteleinzelhandel gewisse mikro- wie makroökonomische Vorteile erzielt werden können.

In der Tat, durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit zwischen einer großen Anzahl von kleinen Einzelhändlern können diese, wie wir sahen, eine Verbesserung ihrer Tausch- und Kostensituation und einen leichteren Zugang zum technischen Fortschritt erreichen. Diese Vorteile, die Genossenschaften bieten können, bringen eine Erhöhung des Einkommensniveaus ihrer Mitglieder mit sich.

Auf der anderen Seite sahen wir, daß die Einkaufsgenossenschaft unter bestimmten Bedingungen sowohl auf der vor- wie auf der nachgelagerten Marktstufe einen dynamischen Konkurrenzprozeß einleiten kann. Ein solcher Konkurrenzprozeß führt zu geringeren Einkaufspreisen für den Einzelhändler und letztlich zu geringeren Preisen für den Endnachfrager.

Nun bringt aber die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch spezifische Kosten.[1] Deshalb muß nun gefragt werden, was einen Einzelhändler dazu veranlassen könnte, einer Genossenschaft beizutreten, d.h. die Kosten der Mitgliedschaft zu übernehmen, wenn er auf mittlere oder längere Sicht die Vorteile der Genossenschaft - insbesondere in Form von niedrigeren Einkaufspreisen - auch ohne Mitgliedschaft erhalten kann; mit anderen Worten: Der Einzelhändler könnte die Außenseiterposition einnehmen und somit von der Verschärfung des Konkurrenzprozesses durch die Genossenschaft profitieren, ohne sich an den Kooperationskosten zu beteiligen. Die Beantwortung dieser Frage führt uns auf direktem Weg zur Problematik der Entstehung und Organisierung der Genossenschaft, die wir im nächsten Kapitel ausführlich analysieren werden.

---

1 Welche Kosten hier vor allem entstehen, soll im nächsten Kapitel untersucht werden.

3. Kapitel

Strategie für die Entstehung und Organisierung der Genossenschaft

Nachdem wir die möglichen mikro- und makroökonomischen Vorteile der Bildung einer Einkaufsgenossenschaft im Sektor des chilenischen Lebensmitteleinzelhandels untersucht haben, wird es notwendig zu fragen, wie die Genossenschaft errichtet werden kann und wie sie organisiert werden müßte, damit sie die Voraussetzungen dazu mitbringt, die im 1. Kapitel dieser Arbeit beschriebenen Bedingungen dieses Marktes zu verändern.

I. Entstehung der Genossenschaft

Es erscheint uns wichtig, zunächst die verschiedenen Alternativen betreffs der Person, der Gruppe von Personen oder der Institutionen zu untersuchen, die die Gründungsrolle bei der Genossenschaft übernehmen könnten.

1. Gründer der Genossenschaft

Die Initiative zur Gründung einer Einzelhändlergenossenschaft kann von interessierten Einzelhändlern ausgehen, aber auch von 'altruistischen' Personen, von der genossenschaftlichen Bewegung des Landes, von der Interessenvertretung der Einzelhändler und/oder vom Staat. Im folgenden untersuchen wir jede dieser Alternativen.

a. Die Händler als Gründer

In Anbetracht der schon beschriebenen Vorteile, die

die genossenschaftliche Zusammenarbeit für die Interessierten mit sich bringen könnte, nämlich letztlich eine Verbesserung ihres Einkommensniveaus, könnte man davon ausgehen, daß sie selbst die Initiative zur Gründung übernähmen. Wenn man jedoch die schon aufgezeigte chilenische Realität berücksichtigt, kann diese Alternative als sehr unwahrscheinlich bezeichnet werden. Denn vor allem das niedrige Erziehungsniveau des Eigentümer-Unternehmers[1] schränkt seine Unternehmungsfähigkeit, insbesondere seine Fähigkeit zur Innovation (wie sie ja die Gründung einer Genossenschaft darstellt) stark ein. Außerdem ist nicht zu erwarten, daß sie sich von sich aus über die Möglichkeiten der genossenschaftlichen Kooperation informieren. Irgend jemand müßte ihnen also zunächst die Vorteile, aber auch die Rechte und Pflichten erklären.

Auch wenn man annimmt, daß eine bestimmte Gruppe von Einzelhändlern eine Genossenschaft bilden möchte, und auch weiß, wie man dieses tut, wäre sie sicherlich nicht in der Lage, die Kosten, die hierdurch entstehen würden, zu tragen. Daher kann man davon ausgehen, daß die Initiative 'von außen' kommen wird; darauf soll nun im folgenden eingegangen werden.

b. Altruistische Personen als Gründer

Die Geschichte des Genossenschaftswesens ist reich an Persönlichkeiten, die als Gründer und Promotoren von Genossenschaften hervorgetreten sind. In diesem Kontext muß auf Hermann Schultze-Delitsch und auf Friedrich-Wilhelm Raiffeisen verwiesen werden, denen die Bildung und Organisation der moder-

---

1 Siehe dazu die Seiten 44 f. dieser Arbeit.

nen gewerblichen und landwirtschaftlichen Genossenschaft zu verdanken sind.[1] Ohne den Stellenwert zu verkennen, den solche Einzelpersönlichkeiten hatten und auch in Zukunft für die Bildung von Genossenschaften wohl haben werden, müssen wir uns fragen, ob in dem Fall, der uns jetzt beschäftigt, auf das Erscheinen einer solchen Person zu hoffen ist oder ob es nicht realistischer ist, andere Alternativen zu untersuchen. Die Wichtigkeit, die der Lebensmitteleinzelhandel vor allem für Bevölkerungsbereiche mit kleinen und mittleren Einkommen hat, verleitet uns dazu, andere Möglichkeiten genauer zu untersuchen, die eher zu einer Gründung führen könnten.

c. Die genossenschaftliche Bewegung als Gründer

Denkbar ist natürlich auch, daß die Initiative zur Bildung einer Einkaufsgenossenschaft von der chilenischen Genossenschaftsbewegung ergriffen wird. Diese Alternative erscheint uns aber vor allem aus zwei Gründen ebenso unwahrscheinlich. Auf der einen Seite erreichen die Konsumgenossenschaften im Genossenschaftssektor eine große Wichtigkeit.[2] Diese würden in der eventuellen Errichtung von einer oder mehreren Händlergenossenschaften eine Bedrohung für ihre eigene Entwicklung sehen, so daß sie mit großer Sicherheit die Idee, daß die Genossenschaftsbewegung selbst als Gründer der Einkaufsgenossenschaft fungiert, nicht unterstützen

---

1 Vgl. dazu H. Faust, Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung, Neuwied 1958, S. 155 ff. und 251 ff.

2 Vgl. dazu z.B. P. Klemann, Las Cooperativas de Consumo en Chile. Hrsg. vom Centro de Estudios Cooperativos an der Universidad Católica, Santiago 1973 und Las Cooperativas como empresas de participación popular en el proceso de desarrollo. Hrsg. vom Servicio de Cooperación Técnica, Santiago 1974.

würden. Auf der anderen Seite sind viele der heute bestehenden Genossenschaften gerade als Reaktion gegen das frühere Verhalten des Handelssektors entstanden.

Aber dennoch ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Initiative innerhalb der Genossenschaftsbewegung selbst ergriffen wird, größer als die Wahrscheinlichkeit, daß die Idee von den Einzelhändlern selbst und/oder von altruistischen Personen ausgeht. Eine in Chile häufig zu hörende Argumentation, Händler gehörten nicht in die Genossenschaftsbewegung, kann durch das Beispiel SODIMAC widerlegt werden.[1] Zusätzlich könnte angeführt werden, daß die Konsumgenossenschaften immer vor Augen haben müßten, daß ihr Einflußbereich beschränkt ist und sie nie den ganzen Markt für sich beanspruchen können. Wenn ihre Ziele wirklich die sind, die Interessen der Konsumenten zu vertreten, könnten sie in der Händlergenossenschaft eine Möglichkeit sehen, die Endpreise auch über ihren Einflußbereich hinaus zu vermindern, so daß ihre Begründung für eine Verhinderung einer solchen Initiative auf schwachen Füßen stünde.

Es bestehen jedoch auch andere Alternativen, die unserer Meinung nach als wahrscheinlicher zu betrachten sind.

d. Interessenvertretungen der Einzelhändler als Gründer

Die meisten Einzelhändler sind auf regionaler Ebene

---

1 SODIMAC ist eine Genossenschaft, die sich mit der Vermarktung auf Großhandelsebene von Baumaterial und Baustoff beschäftigt.

in dem sogenannten "Cámaras Minoristas", die Kammern der Einzelhändler, und auf nationaler Ebene in der "Confederación Nacional de Comercio Detallista y Pequeña Industrie" (die nationale Konföderation der Einzelhändler und Gewerbetreibenden), organisiert.

In Lateinamerika ist es üblich, daß die Genossenschaften gerade durch die Initiative von Interessenvertretung der assoziierten, wie etwa Gewerkschaften oder andere Selbsthilfeorganisationen, entstehen.[1] In dem konkreten Fall, der uns beschäftigt, müßte die Konföderation daran interessiert sein, eine Einkaufsgenossenschaft zu errichten, vor allem aus zwei wichtigen Gründen. Einmal könnte sie in der Händlergenossenschaft eine Möglichkeit sehen, ihren Mitgliedern eine besondere Förderung zukommen zu lassen, wodurch die Verbandsleitung gleichzeitig ihre Position verstärken dürfte. Zum anderen müßte sie auch daran interessiert sein, der Regierung ein konkretes Projekt der Bildung einer Genossenschaft vorzuzeigen, da diese in den Rahmen der zur Zeit verfolgten Wirtschaftspolitik paßte.[2]

e. Der Staat als Gründungshelfer

In einer Marktwirtschaft wird der Staat im allgemeinen daran interessiert sein, die Konkurrenz zu

---

1 Vgl. dazu D.W. Benecke, Die Situation der Genossenschaften in Lateinamerika. Unveröffentlichtes Manuskript 1974.

2 Die Konföderation hat die Volksfront-Regierung aus ihrer Interessenlage heraus stark bekämpft; um so intensiver ist nun die Unterstützung der jetzigen Regierung.

verstärken. Die jetzige chilenische Regierung hat erklärt, Anhänger der sozialen Marktwirtschaft zu sein.[1]

Wie wir im vorigen Kapitel sahen, wird die Bildung einer oder mehrerer Einkaufsgenossenschaften eine Steigerung des Konkurrenzprozesses sowohl auf der vor- wie auf der nachgelagerten Marktstufe verursachen. Von daher kann erwartet werden, daß der Staat daran interessiert ist, eine solche Initiative zu unterstützen. Gleichzeitig müßte der Staat in der Einkaufsgenossenschaft eine Möglichkeit sehen, um die Konsumgenossenschaften, von denen ein Großteil als ineffizient bezeichnet werden kann[2], unter Druck zu setzen, damit sie ihre Innovationstätigkeit wieder aufnehmen. Die mögliche Unterstützung des Staates dürfte verständlicher werden, wenn wir uns später mit der Erstellung eines 'öffentlichen Gutes' seitens der Einkaufsgenossenschaft befassen.

Von den behandelten Alternativen erscheinen uns diejenigen als wahrscheinlicher, die von 'außen' kommen, und unter diesen dürfte die Zusammenarbeit zwischen der Interessenvertretung der Einzelhänd-

---

1 Vgl. beispielsweise die Rede des chilenischen Wirtschaftsministers, Fernando Leniz, vor dem Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso (CIAP) am 5. Februar 1974 in Santiago. Der Text wurde in Santiago vervielfältigt.

2 Vgl. dazu D.W. Benecke, El Movimiento Cooperativo en Chile, sus caracteristicas y su desarrollo, a.a.O., S. 18 ff. Der Autor unterscheidet zwischen zwei Typen von Konsumgenossenschaften: den 'traditionellen', deren größte Schwierigkeiten daraus abzuleiten sind, daß sie nur mit Mitgliedern Geschäftsverbindung anknüpfen, ein breites Sortiment anbieten und normalerweise ihre Produkte auf Kredit verkaufen; den 'modernen' Konsumgenossenschaften, (Fortsetzung s.S. 131)

ler und dem Staat[1] die erfolgversprechendste sein.[2]

Wenn wir die Annahme als die wahrscheinlichste akzeptieren, daß die Gründungsinitiative zur Bildung einer Einkaufsgenossenschaft von der "Confederacion de Minoristas" und dem Staat zusammen ausgeführt und entwickelt wird, müssen wir uns fragen, welche Schritte unternommen werden müssen, um a priori das Mitgliederpotential der Genossenschaft feststellen zu können.

2. Mitgliederwerbung

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, um bis zum Einzelhändler vorzudringen und sein Interesse an der Mitarbeit in der Aufbauphase zu wecken, etwa durch Werbung oder durch persönliches Ansprechen.

a. Globale Ansprache durch Werbung

Eine der Möglichkeiten, die Einzelhändler über die eventuelle Bildung einer Einkaufsgenossenschaft zu

---

die dadurch gekennzeichnet sind, daß sie keinen Verkauf auf Kredit durchführen, auch an Nicht-Mitglieder verkaufen und ihr Sortiment gestrafft haben. Sie können im allgemeinen als effizient angesehen werden, auch wenn sie sich mit finanziellen Schwierigkeiten konfrontiert sehen, die auf die Einkaufs- und Konsumgewohnheiten der Bevölkerung zurückzuführen sind.

1 Eine ausführliche Diskussion über die Formen, die die Zusammenarbeit zwischen Staat und Genossenschaften annehmen können, findet sich in dem von D.W. Benecke herausgegebenen Buch über "Las Cooperativas y el Estado, su relación en el proceso de desarrollo", Santiago 1970.

2 Für eine solche Zusammenarbeit zwischen dem Staat und der Konföderation würde außerdem sprechen, daß eine eventuelle Boykottierung von Seiten der Großhändler erst gar nicht versucht würde.

informieren, wäre die Werbung. Dieser Weg ist sicher der schnellste und billigste, aber er beinhaltet u.E. wichtige Nachteile. Der wichtigste ist, daß durch die Werbung Konkurrenzbetriebe, wie etwa die Großhändler[1], und die Vereinigung der Konsumgenossenschaften (UCOOP) in Kenntnis gesetzt werden. Vor allem die Ersteren werden dann in der Lage sein zu reagieren, indem sie - wenn sicherlich auch nur kurzfristig - ihre Verkaufsbedingungen verbessern, um so den Eintritt der Einkaufsgenossenschaft in den Markt zu verhindern oder zumindest zu erschweren.[2] Zusätzlich wäre es schwierig zu ermitteln, an wen und wohin die Werbung gerichtet werden sollte, was diese Alternative verteuern würde.

Wenn man der Einkaufsgenossenschaft den Start erleichtern will, wird man besser daran tun, eine gezieltere, weniger auffällige Mitgliederwerbung zu betreiben, vor allem, wenn man mit dem Risiko rechnen muß, daß die Konkurrenten frühzeitig reagieren.

b. Gezielte Ansprache potentieller Gründungsmitglieder

Um zu wissen, welche die ersten Mitglieder der Einkaufsgenossenschaft sein könnten, ist unserer Mei-

---

1 Auch wenn mit großer Wahrscheinlichkeit die Genossenschaft zunächst bei den Großhändlern einkaufen muß, werden sich beide auf lange Sicht als Konkurrenten einschätzen müssen.

2 Eine solche Reaktion seitens der Konsumgenossenschaften erscheint als sehr unwahrscheinlich, da diese im allgemeinen kostendeckend arbeiten. Vgl. dazu D.W. Benecke, Die Situation der Genossenschaften in Lateinamerika, a.a.O., Länderbericht Chile.

nung nach nötig, zunächst einen Kataster über die wichtigsten Eigenschaften jedes Einzelhandelsbetriebes eines bestimmten Stadtteils zu erstellen; das kann durch direkte persönliche Befragung geschehen. Nach Festlegung der Selektionskriterien werden solche Einzelhändler noch einmal auf das Kooperationsvorhaben besonders angesprochen, die als erste Mitglieder am ehesten in Frage kommen, um ihre Interessen zu erfahren.

(1) Herstellung des Katasters

Die Einzelhändler werden von sachkundigen Personen besucht.[1] Die Besuche müßten zum Ziel haben, einen Kataster aufzustellen, der so gründlich wie möglich sein sollte und der den Standort und die wichtigsten Eigenschaften des Betriebes enthalten müßte. Der Kataster müßte sich unserer Meinung nach auf städtische Bereiche mit hoher Einwohnerdichte beschränken, in denen die Einzelhändler, nicht wie in den ländlichen Bereichen, sehr weit voneinander entfernt liegen. Denn die Einkaufsgenossenschaft muß vor allem in ihrer ersten Anlaufphase über einen großen Nachfragemarkt verfügen[2], und außerdem könnten bei geringerer Dispersion der assoziierten Betriebe die Transportkosten geringer gehalten

---

1 Um die Zurückhaltung zu verhindern, die der Einzelhändler gegenüber dem Fragesteller an den Tag legen könnte, kann an eine Zusammenarbeit zwischen der Interessenvertretung und der Abteilung für Genossenschaften des Wirtschaftsministeriums gedacht werden.

2 Das Volumen des Marktes wird natürlich nicht nur von der Bevölkerungsanzahl, sondern auch von deren Kaufkraft abhängen.

werden. Unter den Städten Chiles ragt Santiago mit seinen drei Millionen Einwohnern hervor. Sie ist auch die Region mit dem größten Pro-Kopf-Einkommen des Landes.[1] Aber Groß-Santiago erscheint uns flächenmäßig für eine zu gründende Händlergenossenschaft noch zu weiträumig.[2]

Wenn wir schnelle mikro- und makroökonomische Effekte suchen (Vergrößerung des Einkommens der Mitglieder und Reaktion der Konkurrenz), erscheint als vernünftig, die Aktivitäten der Genossenschaft zunächst auf einen Stadtteil zu beschränken. Dadurch würde eine Verringerung der Lagerungs-und Verteilungskosten ermöglicht und die Effekte der Innovation - Verminderung der Endpreise - würden sich schneller bemerkbar machen, was die 'passiven' Einzelhändler, zumindest die, die innerhalb eines bestimmten Radius liegen, zwingen würde zu reagieren oder den Markt zu verlassen.

Der Kataster müßte sich deshalb auf bestimmte Stadtteile beschränken; diese müßten danach ausgesucht werden, wie hoch (1) ihre Bevölkerungs-

---

1 Während 1965 das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Chile $ 560 betrug, erreichte das des Groß-Santiago $ 710. Quelle: Notas sobre la Economía y el desarrollo de América Latina. Hrsg. von der Economics Commission for Latin America (ECLA), Nr. 96, Santiago 1972.

2 Es muß zusätzlich berücksichtigt werden, daß in Groß-Santiago über 10.000 Einzelhändler bestehen, eine zu große Zahl, um ein Kataster dieses Typs aufzustellen.

dichte und ihre Pro-Kopf-Einkommen liegen[1], was uns die Ermittlung der potentiellen Endnachfrage ermöglicht, und wie groß (2) die Anzahl der zur Zeit in ihnen bestehenden Einzelhändler, ihre Dispersion[2] und ihre Umsatzvolumen[3] sind. Das erleichtert es, das potentielle Umsatzvolumen der Genossenschaft und die Lager- und Verteilungskosten a priori zu ermitteln.

Wir untersuchen nun anhand der aufgezählten Kriterien, welche Stadtteile für die Aufstellung des Katasters in Frage kommen. Wie wir sahen, ist Santiago sehr leicht in Stadtteile mit hohen, mittleren und niedrigen Einkommen aufzuteilen, ohne dabei größere Ungenauigkeiten zu begehen.[4]

aa. Die Stadtteile mit hohen Einkommen weisen eine niedrige Bevölkerungsdichte auf. Die kleinen Einzelhändler sind in diesen Sektoren nicht sehr häufig vertreten,[5] und liegen relativ weit entfernt voneinander. Ihr durchschnitt-

---

1 Das Pro-Kopf-Einkommen der Einwohner eines bestimmten Stadtteils kann über die Beschäftigungserhebung, die vom Instituto de Economía der Universidad de Chile, ermittelt werden.

2 Eine erste Schätzung der Zahl der in jedem Stadtteil vorhandenen Einzelhandslbetriebe und ihrer Verteilung im Raume kann von den dort existierenden Registern der Stadtverwaltungen abgeleitet werden.

3 Als Richtlinie kann die Information benutzt werden, die von N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicio, a.a.O, S. 60, gesammelt wurde.

4 Siehe ebenda, S. 55 ff.

5 In den Stadtteilen mit hohen Einkommen gibt es 268 traditionelle Lebensmitteleinzelhandelsbetriebe. Vgl. dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos, a.a.O., S. 56.

licher Monatsabsatz ist jedoch höher als in anderen Stadtteilen.[1]

bb. Die Stadtteile mit mittleren Einkommen zeigen eine viel höhere Bevölkerungsdichte. Die traditionellen Einzelhändler sind hier sehr häufig anzutreffen[2] und liegen weniger weit voneinander entfernt als in den Stadtteilen mit hohen Einkommen. Ihre durchschnittlichen Monatsumsätze sind etwas kleiner als die der kleinen Einzelhändler in den Stadtteilen mit hohen Einkommen.[3]

cc. Die Stadtteile mit niedrigen Einkommen zeigen auch eine hohe Bevölkerungsdichte und haben eine sehr große Zahl von kleinen traditionellen Einzelhändlern, die allesamt äußerst geringe Umsätze aufweisen.[4]

Von daher kann abgeleitet werden, daß zur Durchführung des Katasters und zum Start der Aktivitäten der Genossenschaft ein Stadtteil mit mittleren Einkommen am vorteilhaftesten wäre. Der Stadtteil

---

1 Der durchschnittliche monatliche Umsatz betrug in diesen Stadtteilen E° 21.310 pro Betrieb. Vgl.dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos, a.a.O., S. 60.

2 In diesen Stadtteilen gibt es 621 Betriebe des traditionellen Typs. Vgl. dazu N.R. Collins und P.V. Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos, a.a.O., S. 60.

3 Der monatliche Durchschnittsumsatz eines kleinen traditionellen Einzelhändlers betrug in Stadtteilen mit mittleren Einkommen E° 13.400. Vgl. dazu N.R. Collins und P. V.Garrod, Actuación del Sector Minorista de Alimentos, a.a.O., S. 60.

4 Es ist wichtig, später auch diese Stadtteile hinzuzunehmen, um auch in ihnen einen Selektionsprozeß einzuleiten und eine Verbesserung des Dienstleistungsniveaus zu erzielen, aber für die Aufbauphase erscheint das nicht als empfehlenswert.

Nuñoa etwa hätte unserer Meinung nach folgende Vorteile: eine hohe Bevölkerungsdichte, eine ausreichend große Kaufkraft und das Vorhandensein einer großen Anzahl von Einzelhändlern, die nicht sehr weit voneinander entfernt liegen.

Wenn die Gründung einer Genossenschaft sich auf einen Stadtteil beschränkt, würde das erlauben, dieser Initiative Versuchscharakter zu geben.[1] Falls das Experiment erfolgreich verlaufen würde, kann natürlich das Versuchsfeld verlassen werden und/oder eine weitere Genossenschaft gegründet werden.

Der Kataster sollte uns Informationen über die wichtigsten Eigenschaften der Einzelhändler geben. Folgende Eigenschaften sollten u.E. unbedingt berücksichtigt werden, um später die Vorauswahl der ersten Mitglieder treffen zu können:

1. Jetzige Umsatzvolumen und ihre zukünftige Entwicklung. Ein Mitglied mit einem geringeren Umsatzvolumen wird sicherlich für die Genossenschaft als Ganzes nicht rentabel sein. Von daher müßte als erstes Selektionskriterium ein Mindestumsatzvolumen festgelegt werden. Es muß jedoch die Möglichkeit mit einbezogen werden, daß die Händler, die dieses Minimum nicht erreichen, bei denen aber zu erwarten ist, daß der Umsatz

---

1 Die Konföderation muß speziell darauf hinweisen, daß es sich um einen Testplan handelt, der, wenn er erfolgreich sein sollte, später ausgedehnt wird. So könnte sie mögliche negative Reaktionen ihrer Mitglieder, die ihren Standort in anderen Stadtteilen haben und die auch zu den ersten Begünstigten zählen wollen, zuvorkommen.

in Zukunft, z.B. aufgrund städtebaulicher Maßnahmen, rapide steigen wird, auch die Chance zur Mitgliedschaft erhalten.

2. Vorhandene und zukünftige unternehmerische Fähigkeiten. Dieses ist unserer Meinung nach eines der schwierigsten Probleme. Wie wir sahen, verweisen objektive Indikatoren auf sehr geringe durchschnittliche unternehmerische Fähigkeiten bei den Einzelhändlern. Eine der Möglichkeiten, um das unternehmerische Verhalten der Vergangenheit bestimmen zu können, wäre die Prüfung des Wachstums des Umsatzvolumens jedes Einzelhändlers während der letzten Jahre. Das ist jedoch wegen des Nichtvorhandenseins von glaubhaften Statistiken schwierig zu bewerkstelligen. Eine leichter durchführbare Alternative wäre eine Untersuchung der vom Einzelhändler in einem bestimmten Zeitabschnitt durchgeführten Investitionen. Das würde uns ceteris paribus Informationen über sein Interesse an und seiner Fähigkeit zur Innovation geben, so daß erwartet werden kann, daß er auch als Genossenschaftsmitglied eine gewisse Innovationsneigung zeigen wird. Da vielen, auch vermutlich innovativen Einzelhändlern die Mittel zu Innovationen fehlen, sollte dieses Kriterium nur als Großraster dienen. Die Reaktion auf den später zu erfolgenden Vorschlag zur Mitgliedschaft könnte auch zur Beurteilung der unternehmerischen Fähigkeiten von Händlern herangezogen werden.

3. Finanzielle Möglichkeiten des Einzelhändlers. Die Mitgliedschaft in einer Kooperation verursacht Kosten, die vom Mitglied häufig kurzfristig übernommen werden müssen. Von daher ist es

nötig, einen Beitrittsbetrag zu erheben. Wenn unter Umständen ein Einzelhändler nicht in der Lage ist, diese Kosten zu übernehmen, sein Eintritt aber für die Genossenschaft von Interesse ist, etwa weil er große zukünftige Umsatzsteigerungen erwarten läßt, könnte man verschiedene Alternativen untersuchen, um dem Einzelhändler die Zahlung des Beitrittskapitals zu ermöglichen, wie etwa durch die Einbehaltung der Überschüsse, die ihm zustehen. Es besteht auch die Möglichkeit, daß IFICOOP, das genossenschaftliche Finanzierungsinstitut, ihm zu diesem Zweck einen Kredit gewährt mit der Bürgschaft der Genossenschaft. Schließlich könnte man daran denken, daß auf die bei der Genossenschaft gekauften Güter ein kleiner Aufschlag erhoben wird, bis die Kapitalquote erreicht ist.

4. Dienst am Kunden. Wichtiges Kriterium für die Beurteilung eines Einzelhändlers ist auch die Art und Weise, wie er seine Kundschaft bedient. Das könnte entweder bei den Befragungsbesuchen nebenbei beobachtet werden oder es könnten zu diesem Zweck fingierte Einkäufe gemacht werden, um das Verkaufsgeschick zu testen.

5. Standort des Einzelhandelsbetriebes. Der Standort des Einzelhandelsbetriebes ist unserer Meinung nach ein bestimmender Faktor für sein gegenwärtiges und zukünftiges Umsatzvolumen und deshalb auch für seinen finanziellen Rückhalt. Der Kataster muß detailliert über den Standort jedes Einzelhändlers im untersuchten Gebiet informieren. Dies würde es erlauben, die Distanz zwischen den verschiedenen Einzelhändlern zu

ermitteln[1], und ihren ungefähren Einzugsbereich abzuschätzen. Es muß natürlich darauf geachtet werden, daß sich die Einzugsgebiete der zukünftigen Mitglieder nicht allzusehr überschneiden. Denn es ist verständlich, daß ein Mitglied in 'seinem' Bereich einziger Genossenschaftskaufmann sein will. Unserer Meinung nach müßte diesem Wunsch Rechnung getragen werden, weil die Kooperation für ihn Kosten verursacht, die er durch seine 'Exklusivität', die zumindest eine Zeit andauern müßte, wieder erwirtschaften könnte.[2]

(2) Gezielte Ansprache

Wenn die wichtigsten Eigenschaften der im untersuchten Stadtteil liegenden Einzelhandelsbetriebe bekannt sind, können diejenigen Betriebe ermittelt werden, die für die Genossenschaft als Mitglieder von großem Interesse sind. Der nächste Schritt wäre dann, sich an die ausgewählten Einzelhändler zu wenden, um sie im Detail über die Initiative der Bildung einer Genossenschaft und über die Vorteile, die ein Beitritt für sie bringen würde, zu informieren. Dabei müßte man zugleich versuchen, ihr Inter-

---

1 Es könnte, ausgehend von einem genauen Stadtplan des betreffenden Bezirks, ein detailliertes Standortverzeichnis jedes Einzelhändlers erstellt werden.

2 In der Bestimmung des idealen Standortes muß deshalb berücksichtigt werden, daß die Aktionsradien zweier oder mehrerer Mitglieder der Genossenschaft sich zwar nicht überschneiden, aber daß zugleich auch nicht 'Niemandsland' entsteht; d.h., es muß versucht werden, die Genossenschaftsbetriebe im gesamten Gebiet des Stadtteiles zu streuen.

esse an der Kooperation zu ermitteln.[1] Die Informationsaktion müßte zumindest finanziell vom Staat unterstützt werden. Ihre praktische Ausführung sollte dem genossenschaftlichen Ausbildungsinstitut - ICECOOP - übertragen werden, um somit die Erfahrung, die diese Institution auf diesem Gebiet besitzt, zu nutzen.

ICECOOP könnte kleinere Kurse oder Seminare für die a priori ausgewählten Händler organisieren, deren Ziel nicht nur Information sein dürfte, sondern auch den Grad des Interesses dieser Einzelhändler an einer Mitgliedschaft in der Kooperation und ihre unternehmerischen Fähigkeiten in Erfahrung bringen sollte.[2]

Es ist sehr wahrscheinlich, daß eine reine Information über die Vorteile und die Kosten einer Genossenschaft, die noch nicht besteht, nicht ausreichen wird, damit die Einzelhändler eine definitive Beitrittsentscheidung treffen. Es wäre empfehlenswert, Besuche einer Gruppe von ihnen in einem Land, in dem Organisationen dieses Typs bestehen, wie etwa in der Bundesre-

---

1 In dem Vorauswahlprozeß muß berücksichtigt werden, daß immer die Möglichkeit besteht, daß der geeignetste Einzelhändler in einem bestimmten Bereich sich weigert zu kooperieren. In diesem Falle müßte eine zweitbeste Lösung gesucht werden, d.h., der Einzelhändler, der innerhalb dieser Zone die nächstbesten Eigenschaften aufweist.

2 Diese Seminare und kleineren Kurse können mit einem Test beendet werden, der die Fähigkeit jedes Teilnehmers zu evaluieren versucht.

publik Deutschland, zu organisieren.[1]

Erst wenn mit einer Gruppe von Einzelhändlern gerechnet werden kann, die effektiv an einer Kooperation interessiert sind, kann eine Gründungsstrategie für die Bildung einer Einkaufsgenossenschaft entwickelt werden.

3. Gründungsstrategie

Wenn wir davon ausgehen, daß eine erste Gruppe von kleinen Einzelhändlern den Entschluß gefaßt hat zu kooperieren, muß man nach den weiteren Schritten fragen, die notwendig sind, um die Genossenschaft in Gang zu bringen. Hier müßte man u.E. verschiedene Phasen unterscheiden.[2]

a. Eintritt der Genossenschaft in den Markt

Unabhängig davon, welche Form die Genossenschaft annimmt[3], wird sie bestimmte zentrale Einrichtungen

---

1 Verschiedene Stiftungen der BRD, wie etwa beispielsweise die Friedrich-Ebert-Stiftung, die Konrad-Adenauer-Stiftung und die Friedrich-Naumann-Stiftung, organisieren und finanzieren Besuche und Fortbildungsseminare für Genossenschafter in Entwicklungsländern.

2 Die Dauer jeder einzelnen Phase wird von dem Erfolg abhängen, den die Genossenschaft auf dem Markt (Produktivität) und ihrer internen Organisation (Effektivität) aufweist. Mit diesen Problemen werden wir uns im zweiten Teil dieses Kapitels beschäftigen.

3 Die Genossenschaft kann sich eine Form geben, die in etwa der Marktgenossenschaft oder der integrierten Genossenschaft entspricht, deren wichtige Eigenschaften wir auf den Seiten 67 ff. dieser Arbeit beschrieben haben. Die Organisation, die dann schließlich von der Genossenschaft angenommen werden soll, wird später im zweiten Teil dieses Kapitels untersucht.

benötigen, wie etwa ein Lagerhaus und Büroräume, um ihre Tätigkeit aufnehmen zu können. Diese Einrichtungen verursachen Kosten. Obwohl diese zum Teil über die Eintrittsbeiträge finanziert werden können, ist es realistisch anzunehmen, daß zumindest kurzfristig diese Kosten die Finanzierungsmöglichkeiten der Mitglieder übersteigen.[1] Wenn der Staat, wie wir annehmen, an schnellen Konkurrenzeffekten der Genossenschaft interessiert ist, muß er hier die Initiative unterstützen. Das kann in verschiedenen Formen geschehen:

1. Die steuerlichen Vorteile, die die chilenische Gesetzgebung den Genossenschaften bietet, könnten auf die Einkaufsgenossenschaften ausgedehnt werden. Aber da es auf der anderen Seite fraglich ist, ob diese steuerlichen Vorteile überhaupt auch in Zukunft gewährt werden, müssen zusätzlich andere Alternativen in Betracht gezogen werden.

2. Der Staat kann als Bürge der Genossenschaft gegenüber nationalen oder internationalen Kreditinstitutionen auftreten[2], so daß die Genossenschaft in die Lage versetzt wird, die Einrich-

---

1 Diese Behauptung ist vor allem dann gültig, wenn wir bedenken, daß die ersten Einrichtungen aus Kostengründen nicht nur für die Umsatzvolumen der ersten Mitglieder geplant werden sollten, so daß die Genossenschaft in Zukunft leichter wachsen kann.

2 So gewährte die 'Banco Interamericano de Desarrollo' (BID) einen langfristigen Kredit zu einem niedrigen Zinssatz für eine Konsumgenossenschaft (UNICOOP) mit der Bürgschaft des Staates.

tungs- und Inbetriebnahmekosten finanziell zu tragen.

Wenn wir annehmen, daß die Genossenschaft aufgrund dieser staatlichen Unterstützung in der Lage ist, ihren Betrieb aufzunehmen, kann man nach den mikro- und makroökonomischen Effekten fragen, die von ihr in dieser ersten Phase zu erwarten sind. Das Umsatzvolumen der Genossenschaft wird es ihr erlauben, - obwohl es wahrscheinlich noch nicht sehr hoch ist -, geringere Einkaufspreise zu erzielen, dank des direkten Zugangs zu Produzenten und/oder dank der Mengenrabatte, die bei den Großhändlern aufgrund des gemeinsamen Einkaufs erzielt werden können. Es ist jedoch noch nicht zu erwarten, daß die Großhändler sich gezwungen sehen, gegenüber der Präsenz und den Aktionen der Genossenschaft zu reagieren. In dieser ersten Phase dürfte deshalb keine fühlbare Steigerung der Konkurrenz auf der Ebene des Großhandels erwartet werden.

Die niedrigeren Beschaffungskosten werden in der ersten Phase eine nur geringe Verbesserung des Einkommensniveaus der Mitglieder mit sich bringen. Zusätzlich kann eine Steigerung der Konkurrenz auf der Ebene des Einzelhandels erwartet werden, wenn die Geschäftsführung der Genossenschaft über ihre Beratungsfunktion hinaus die Mitglieder davon überzeugen kann, daß sie, um ihre Einkommen maximieren zu können, die Verkaufspreise verringern müssen. Dieser Effekt kann zumindest im relativ abgeschlossenen Stadtteil, in dem die Mitglieder der Genossenschaft ihren Standort haben, eintreten.

Wenn die Mitglieder der Genossenschaft tatsächlich

zu niedrigeren Preisen anbieten, kann man erwarten, daß die Genossenschaft - wenn auch zuerst sicherlich langsam - ihr Umsatzvolumen steigern kann.

b. Phase des Wachstums der Genossenschaft

Nicht nur die Steigerung des Umsatzes der Gründungsmitglieder kann ein Wachstum der Genossenschaft begünstigen. Wenn sich die ersten Erfolge des Modellversuches zeigen, werden viele zusätzliche Einzelhändler in die Genossenschaft eintreten wollen, um so ihre Einkommen zu steigern. Die Genossenschaft kann somit ihr Operationsareal auf andere Stadtteile erweitern. Dazu ist natürlich eine Überprüfung der Selektionskriterien notwendig, um sie den Bedingungen der anderen Stadtteile anzupassen.

Was auch immer Grund des Wachstums der Genossenschaft sein sollte, es dürfte kein Zweifel bestehen, daß die Präsenz und die Aktivität der Genossenschaft von einem gewissen Umsatzvolumen an für die bestehenden Großhändler fühlbar wird. Diese müssen dann reagieren, indem sie die Bedingungen verbessern oder den Markt verlassen. Auf alle Fälle wird eine Verstärkung des Konkurrenzprozesses auf der Ebene des Großhandels eintreten. Die Einkaufsbedingungen sind nun für alle Einzelhändler besser, seien sie Mitglieder der Genossenschaft oder nicht. Sie hat somit ein 'öffentliches Gut' erzeugt in der Form niedrigerer Einkaufspreise für alle Einzelhändler. Hier stellen also Private ein öffentliches Gut. Da der Staat in der Regel als alleiniger Produzent und Anbieter solcher Güter angesehen wird, tritt dadurch eine Entlastung für ihn ein; das von ihm verlangte Engagement bei der Gründung der Genos-

senschaft dürfte also gerechtfertigt sein und dem Staat selbst den niedrigsten Aufwand insgesamt abverlangen.

c. Phase des Miteinanderlebens

Wenn die Großhändler ihre Bedingungen denen der Genossenschaft in Zukunft angleichen würden, würde durch die Produktion dieses 'öffentlichen Gutes' durch die Kooperation das eigene Wachstum der Genossenschaft erschwert werden. Die Kooperation, die ja Kosten verursacht, wurde gebildet, um die Tausch- und Kostensituation der kleinen Einzelhändler, die ihr angehören, zu verbessern; ihre Tätigkeit hat jedoch auf indirekte Weise die Nichtmitglieder begünstigt. Es gibt nun für keinen Einzelhändler einen Grund mehr, bei der Genossenschaft und nicht bei dem Großhändler zu kaufen: die Attraktivität der Außenseiterposition wird offensichtlich.

Wenn die Genossenschaft auf dem Markt bleiben und weiterhin wachsen will, muß sie die Attraktivität dieser Position durch selektive Anreize verringern, das heißt, private Güter zur Verfügung stellen, die - ex definitione - einen exklusiven Charakter haben, also nur den Mitgliedern zugänglich sind.

Es bleibt nun zu fragen, welche Form oder welche Formen dieses private Gut im Falle der Einkaufsgenossenschaft annehmen kann.

1. Die Genossenschaft verkauft nur an ihre Mitglieder. Obwohl die anderen Einzelhändler zunächst zu den gleichen Preisen erwerben, können die Mitglieder dadurch individuell bessergestellt werden, daß durch die Verteilung des Überschusses

ex post der vorläufige Einkaufspreis reduziert und damit unter den für die nicht angeschlossenen Händler geltenden Marktpreis gesenkt wird.

2. Die Genossenschaft kann auch an Nichtmitglieder verkaufen, jedoch zu einem höheren Preis als an ihre Mitglieder. Diese Alternative verringert nicht nur die Attraktivität der Außenseiterposition, sondern sie erlaubt dadurch, daß die Genossenschaft auch mit Nichtmitgliedern arbeiten kann, ein schnelleres Wachstum der Genossenschaft etwa durch zusätzliche Finanzierung.[1]

3. Nur die Genossenschaftsmitglieder kommen in den Genuß der Beratung durch die Kooperationsleitung, die aufgrund ihres hohen Spezialisierungsgrades und ihrer Qualifikation eine größere Marktübersicht und bessere technische und absatzwirtschaftliche Kenntnisse haben wird. Die Beratung wird deshalb ein bedeutender positiver selektiver Anreiz für den Beitritt in die Genossenschaft sein. Denn die bestehenden Großhändler haben bisher diesen Vorteil nicht geboten.

Sollten diese Großhändler aufgrund der Verschärfung des Wettbewerbs auch in Zukunft Beratung anbieten, so wird die Genossenschaft hier weiter einen gewichtigen Vorteil dadurch behalten, daß die für eine intensive Beratung notwendige Vertrauensbasis eher durch die besonderen Geschäftsbeziehungen einer ge-

---

1 Laut Artikel 88 des chilenischen Genossenschaftsgesetzes müssen Überschüsse aus dem Nichtmitgliedergeschäft automatisch den Reserven zugeführt werden.

nossenschaftlichen Organisation gegeben ist als durch Beziehungen zu einem nichtkontrollierbaren Großhändler.

Der Vorteil der Mitgliederberatung läßt sich,wie wir sehen werden,mit jeder der oben beschriebenen Alternativen kombinieren.

Welches auch immer die gewählte Strategie sei,für die Stabilität und das Wachstum der Genossenschaft ist es lebenswichtig,daß sie ihren Mitgliedern auch ein privates Gut anbieten kann,das die Attraktivität der Außenseiterposition, die von der Genossenschaft durch die Erzeugung eines öffentlichen Gutes in der Form niedrigerer Preise für alle Einzelhändler hervorgerufen wird, verringert.

4. Zusammenfassung

In dem Bestreben, unsere theoretischen Erkenntnisse für den Entwicklungsprozeß nutzbar zu machen, haben wir untersucht, wie man pragmatisch am vorteilhaftesten bei der Gründung einer Händlergenossenschaft vorgehen sollte. Wir wollten hierbei noch nicht auf betriebswirtschaftliche Details eingehen, sondern nur eine allgemeine Strategie vorschlagen. Freilich beinhaltet unsere Vermutung, beim Staat sei aufgrund seiner marktwirtschaftlichen Orientierung am ehesten Unterstützung zu finden, auch ein Problem. Denn sicher wird ein solcher Staat nicht das Risiko eines Einzelhandelsmonopols eingehen wollen und es daher vorziehen, wenn schon, dann zwei oder mehrere statt einer Genossenschaft zu fördern[1]; andererseits sollte diese Gefahr auch nicht zu hoch eingeschätzt werden, da eine genügend große Konkurrenz mit Konsumgenossenschaften erwartet werden kann. Wir brauchen uns daher hier nicht um die Gründung weiterer Einkaufsgenossenschaften zu kümmern. Vielmehr wollen wir nun abschließend zu einigen betriebswirtschaftlichen Problemen der neuen Einkaufsgenossenschaften Stellung nehmen.

---

1 Eine ausführliche Diskussion über die Konkurrenzbeziehungen zwischen gleichartigen Genossenschaften bietet D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, a.a.O., S. 144 ff.

II. Organisierung der Genossenschaft

Nachdem wir eine vorwiegend pragmatische Strategie für die Entstehung der Genossenschaft entworfen haben, müssen wir uns fragen, wie sie organisiert werden müßte, damit sie mit Erfolg arbeiten kann. In diesem Kontext ist es vorteilhaft, zwischen zwei Problembereichen zu unterscheiden, einerseits denjenigen Problemen, die mit dem externen Erfolg, d.h. der Produktivität der Genossenschaft zusammenhängen, andererseits solchen Fragen, die den internen Erfolg für die Kooperationsmitglieder, d.h. die Effektivität der Kooperation betreffen.

Obwohl beide Probleme praktisch nicht voneinander trennbar sind, ist es für die weitere Analyse empfehlenswert, sie soweit wie möglich separat zu behandeln, um ihre spezifischen Aspekte zu verdeutlichen.

1. Produktivität der Genossenschaft

Wir werden hier diejenigen Aspekte behandeln, die mit dem Erfolg der Kooperation auf dem Markt[1] zusammenhängen, ausgenommen bleiben Probleme der Standortwahl, die schon im ersten Teil dieses Kapitels kurz behandelt wurden.[2]

---

1 Boettcher schreibt dazu: "Die Produktivität einer Kooperation bezeichnet ihren Erfolg im Außenverhältnis. Wenn durch sie Erfolge auf Märkten angestrebt werden, so ist sie mit Markterfolg gleichzusetzen und bezeichnet deren Input-Output-Verhältnis nach dem ökonomischen Prinzip, wie bei einer jeden beliebigen anderen Unternehmung auch". E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 132.

2 Siehe S. 133 ff. dieser Arbeit. Es soll jedoch hinzugefügt werden, daß die Genossenschaft dann, wenn sie ihre Aktivitäten in einem Bereich mit mittleren (Fortsetzung s.S. 151)

a. Organisierung der Leitung

Damit ein Unternehmen, welches Typs auch immer, Erfolg hat, bedarf es einer qualifizierten Unternehmensleitung, die in der Lage ist, schnelle und effiziente Entscheidungen zu treffen. Selbstverständlich bildet hier die Genossenschaft keine Ausnahme.

In einer großen Kooperation können die Einzelentscheidungen nicht von allen Mitgliedern getroffen werden, da die Informations- und Verhandlungskosten sonst schnell die Vorteile des gemeinsamen Unternehmens übersteigen würden. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen wird also notwendig. Die speziellen Probleme, die hiermit für die interne Organisation stets verbunden sind, sollen unter dem Stichwort "Effektivität" später abgehandelt werden. Hier wollen wir lediglich prüfen, welche Alternativen der Entscheidungsdelegation für den behandelten chilenischen Fall in Frage kommen.

(1) Ehrenamtliche Leitung

Wenn innerhalb der Gruppe der Mitglieder eine genügend große Anzahl von qualifizierten Personen vorhanden ist, könnte ihnen die Leitung

---

Einkommen wie etwa Nuñoa beginnen würde, ihre Zentraleinrichtungen (Lagerhäuser) im selben Stadtteil errichten könnte. Denn innerhalb des Stadtteils Nuñoa gibt es eine für Industrie ausgewiesene Zone, die sogar über einen Eisenbahnanschluß verfügt, was den Transport der gekauften Produkte verbilligen und erleichtern würde. Ließe sich die Genossenschaft in Bereichen mit hohen Einkommen nieder, dann wäre die Situation anders: In keinem dieser Sektoren gibt es nämlich Industriezonen, so daß zumindest die Lagerräume in andere Stadtteile verlegt werden müßten, was wiederum die Verteilungskosten sehr erhöhen würde. Außerdem verfügt keiner der Stadtteile mit hohen Einkommen über einen Eisenbahnanschluß.

der Organbetriebe mit Aussicht auf Erfolg übertragen werden. Weil diese Voraussetzung wegen der schon beschriebenen Eigenschaften des chilenischen Einzelhandelsunternehmers fehlt, scheint es uns notwendig zu sein, die Leitung einem hochqualifizierten und innovativen (angestellten) Management zu übertragen. Es müßte hinzugefügt werden, daß selbst dann, wenn mit einer Gruppe von qualifizierten Mitgliedern gerechnet werden könnte, "von einem bestimmten Wachstumsstand die Teilnahme im kooperativen Leitungsorgan nicht mehr so nebenher möglich sein (wird), weil darunter entweder die Mitgliederwirtschaft oder die gemeinsamen Geschäfte leiden würden; die hauptamtliche Leitung wird unabdingbar".[1]

(2) Hauptamtliche Leitung

Eine Leitung dieses Typs wird im allgemeinen besser in der Lage sein, die notwendigen Entscheidungen schnell und adäquat zu treffen.

Im Falle der möglichen Bildung einer Einkaufsgenossenschaft für den chilenischen Lebensmitteleinzelhandel müssen wir uns fragen, ob kreative Personen es attraktiv genug finden könnten, in der Genossenschaft wichtige Leitungsfunktionen zu übernehmen. Da unter den chilenischen Bedingungen eine solche Unternehmung gute Wachstumschancen hätte, sie auf mittlere Sicht also eine beachtliche Größe erreichen könnte, sollte dies ein genügend starker Anreiz für innovative Manager sein, die Leitung einer solchen Genossenschaft zu übernehmen. Diese angestrebte Größe bedingt außerdem eine starke Spezialisierung

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 134.

der Leistungsfunktionen, so daß innerhalb der Organisation Aufstiegschancen eröffnet werden, was für leistungsorientierte Menschen attraktiv sein wird.

Eine weitere, sehr wichtige Voraussetzung für solche Personen, diese Tätigkeit zu übernehmen, liegt ohne Zweifel darin, ein wie großer Handlungsspielraum ihnen von den Mitgliedern eingeräumt wird, damit sie eigenverantwortlich handeln und somit mögliche Erfolge ihnen zugerechnet werden können. Will die Genossenschaft nicht Gefahr laufen, einen minder qualifizierten Leitungsträger anzustellen, so müßte diese verständliche Forderung satzungsmäßig derart abgesichert werden, daß die Geschäftsführung in den laufenden Entscheidungen völlige Handlungsfreiheit bekommt und nur diejenigen Entscheidungen der Zustimmung der Mitglieder bedürfen, die eine langfristige Wirkung haben (wie etwa große Investitionsentscheidungen). Hieraus ergibt sich allerdings ein grundlegendes Problem, nämlich daß das Management die Möglichkeit bekommt, eigene Ziele zu verfolgen: "Werden nämlich Entscheidungskompetenzen auf Manager übertragen, so gehen sie auf Personen über, die aus anderen Gründen zur Kooperation gekommen sind als die Mitglieder und die die Leitung aus anderen Gründen übernehmen als die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder. Manager haben keine Interessen, die von Mitgliederwirtschaften bestimmt sind, weil sie über solche ja gar nicht verfügen."[1] Die

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 134.

klassische Antwort auf dieses Problem, die Handlungen des Managers seien ja durch den Grundauftrag der Mitgliederförderung bestimmt, erscheint uns nicht sehr überzeugend. "Denn was 'Interesse' der Mitglieder ... konkret bedeutet, das war und ist zu allen Zeiten stets höchst unklar und wird es auch immer bleiben".[1] Die Kontrolle des Managers wird deshalb unabdingbar; sie wird jedoch immer nur eine ex-post-Kontrolle sein können. Die konkreten Formen, die diese Kontrolle in unserem Fall annehmen kann, werden später untersucht, da diese Problematik in den Bereich der internen Beziehungen oder der Effektivität der Genossenschaft fällt.

Selbst wenn genügend qualifizierte Personen für die Leitung der Einkaufsgenossenschaft zur Verfügung stünden, bliebe doch die Frage, ob in der Masse konservative Mitglieder einer Bestellung innovativer Führungskräfte ihre Zustimmung gäbe. Die Frage ist u.E. ohne weiteres zu bejahen, da auch solche Mitglieder nichts gegen eine Geschäftsführung einzuwenden haben werden, die am ehesten ihre Einkommenssituation zu verbessern verspricht.

Auch wenn angenommen wird, daß die Genossenschaft zur Führung ihrer Geschäfte ein dazu qualifiziertes Management gewinnen konnte und diesem ein großer Handlungsspielraum für die laufenden Entscheidungen zugestanden wurde, so ist es u.E. dennoch lohnend, sich hier einige Gedanken darüber zu machen, an welchen Faktoren sich die Leitung bei der Geschäftspolitik orientieren müßte, will sie in unserem konkreten Fall Erfolg haben. Obwohl diese Frage nicht direkt mit der Organisierung der Genossenschaft im Zusammenhang steht, soll ihr hier aufgrund ihrer praktischen Relevanz in gebotener Kürze

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 135.

nachgegangen werden. Denn die Qualität des Managements wird daran gemessen, inwieweit es auf die Strukturbedingungen des chilenischen Lebensmitteleinzelhandelsmarktes eingehen wird.

aa. Berücksichtigung der Konsumentenpräferenzen in der genossenschaftlichen Geschäftspolitik

Wie wir im ersten Kapitel dieser Arbeit sahen, müßte eine Innovation, um Erfolg auf diesem Markt zu haben, vor allem die starken sachlichen, räumlichen und persönlichen Präferenzen und die Zahlungsgewohnheiten berücksichtigen, die auf ihm zu beobachten sind. Sehen wir nun im folgenden, wie die Händlergenossenschaft sich diesen Präferenzen anpassen kann.

1. Sachliche Präferenzen und die Sortimentspolitik der Genossenschaft

Der Konsument mit niedrigem oder mittlerem Einkommen ist daran gewöhnt, geringe Mengen einzukaufen, wie etwa 4 Äpfel, 0,3 Liter Öl oder 250 g Zucker.[1] Der traditionelle Einzelhändler paßt sich besser den Kaufgewohnheiten der Bereiche mit diesen Einkommen an als der Supermarkt, in dem es nur möglich ist, in Standartmengen, -gewichten und -abmessungen, wie etwa 1 Dutzend Äpfel, 1 Liter Öl, 1 Kilo Zucker einzukaufen. Zusätzlich haben wir das Sortiment der kleinen Einzelhändler als untereinander ziemlich ähnlich beschrieben. Es beschränkt sich auf die gängigsten Konsumgüter des mittleren Bedarfs.

U.E. sollte die Genossenschaftsleitung in diesem

---

1 Siehe hierzu S. 36 f. dieser Arbeit.

Bereich (Sortiment der Mitglieder) in absehbarer Zeit keine Veränderungen einführen. Denn erstens würde sie damit den Präferenzen der Endverbraucher nicht entsprechen und nur Kunden verlieren[1]; zweitens bringt ein engeres Sortiment, das sich auf die Grundbedürfnisse beschränkt, größere Kostenvorteile mit sich, wie etwa Beschaffungs-, Lagerungs- und Transportkosten.

2. Persönliche Präferenzen und Politik der Zusatzdienstleistungen

Der traditionelle Einzelhandelsladen ist auch dadurch gekennzeichnet, daß er als Mittelpunkt für soziale Kontakte der Nachbarschaft dient.[2] Auch diese Tatsache müßte von der Genossenschaft berücksichtigt werden. So sollte sie den Einzelhändlern keine Innovationen nahelegen, die wie die Selbstbedienung das Verhalten der Konsumenten zu dirigieren versuchen und die es diesen erschweren, irgendwo halt zu machen, um sich mit Bekannten zu unterhalten. Außerdem müßten alle Maßnahmen getroffen werden, um zusätzliche Dienstleistungen anzubieten, wie etwa die Installierung öffentlicher Fernsprecher in den Mitgliedsbetrieben und die Anlieferung frei Haus, die dazu beitragen würden, eine Stammkundschaft herauszubilden.

---

1 Die Einkaufsgewohnheiten, die in diesen Sektoren beobachtet werden können, sind eine Funktion des Einkommensniveaus, das mit großer Sicherheit zumindest kurzfristig keine relevanten Veränderungen aufzeigen dürfte. Sollte sich eine Änderung der Präferenzen abzeichnen, könnte mit einer Erweiterung des Sortiments reagiert werden, so daß z.B. bestimmte Lebensmittel abgepackt und unabgepackt angeboten werden.

2 Vgl. diesbezüglich S. 37 f. dieser Arbeit.

3. Zahlungspräferenzen und Politik, die diesbezüglich eingeleitet werden könnte.

Es ist üblich, daß der kleine Einzelhändler seiner Stammkundschaft Kredit gewährt.[1] Obwohl bis jetzt noch nicht das tatsächliche Volumen des Verkaufs auf Kredit ermittelt werden konnte, können wir davon ausgehen, daß er einen bedeutenden Umfang erreicht; er gewinnt somit für die Geschäftspolitik großes Gewicht. Die adäquate Berücksichtigung dieses Faktums dürfte für die Genossenschaftsleitung ein zumindest ex ante schwer lösbares Problem darstellen. Denn einerseits besteht das Risiko, eine nicht a priori bestimmbare Anzahl von Kunden zu verlieren, falls die Mitgliederbetriebe nur bar verkauften. Dadurch würde das Nachfragepotential jedes Mitglieds und damit auch der Genossenschaft insgesamt, beeinträchtigt. Verkaufen die Mitglieder andererseits weiterhin auf Kredit, so ist es möglich, daß sie ihrerseits Kredite vom Organbetrieb verlangen werden. Das ist zwar 'normal' in den Beziehungen von Groß- zu Kleinhändlern, kann jedoch finanzielle Probleme für die Genossenschaft aufwerfen, vor allem in ihrer Anfangsphase.[2]

Auch wenn es unmöglich ist, a priori ein definitives Vorgehen zu bestimmen, weil man das tatsächliche Volumen des Kreditgeschäfts nicht kennt, können

---

1 Vgl. S. 38 dieser Arbeit.

2 Das Vorhandensein des Verkaufs auf Kredit bekräftigt unsere Hypothese, daß die Genossenschaft, um ihre Aktivitäten zu beginnen, einen Bereich mit mittleren Einkommen wählen müßte, wo der Verkauf auf Kredit mit großer Sicherheit weniger häufig vorkommt als in Bereichen mit niedrigen Einkommen.

doch einige Kriterien hierfür angegeben werden.

Die Genossenschaft kauft unmittelbar beim Produzenten ein und, zumindest in der Aufbauphase, bei anderen Großhändlern. Sie könnte deswegen zu Beginn ihrer Operationen auf Kredit verkaufen, dessen Bedingungen - Rückzahlung und Zinsen - in einem bestimmten Verhältnis stehen zu den Bedingungen, die sie wiederum mit den Produzenten und Großhändlern vereinbart hat. Als langfristige Politik müßte die Genossenschaft jedoch versuchen,den Barverkauf an den Endverbraucher zu aktivieren, um dadurch selbst den Produzenten gegenüber unabhängiger auftreten zu können.[1] Als Anreiz zum Barkauf könnte dem Konsumenten z.B. Rabatt in Form von Rabattmarken gewährt oder die Hausanlieferung für Barzahler kostenlos übernommen werden.

In dem Maße, in dem die Genossenschaft sich zunächst den bestehenden Präferenzen anpaßt, wird ihr Erfolg auf dem Markt auch größer sein. Nur die Zahlungspräferenzen könnten ihr Schwierigkeiten bereiten. Die Anpassung des traditionellen Einzelhändlers an die sachlichen, räumlichen[2] und persönlichen Präfe-

---

1 Für den Konsumenten hätte das den Vorteil, daß er nun nicht mehr durch Kreditaufnahme an einen Händler gebunden ist.

2 Die räumlichen Präferenzen stehen in enger Verbindung zur Standortwahl, die bei der Entwicklung einer Strategie zur Gründung der Genossenschaft berücksichtigt worden ist. Die laufende Geschäftspolitik ist kurzfristig orientiert und hat somit für dieses Problem geringere Bedeutung.

renzen des Marktes stellt kein Problem dar.

Wenn die Genossenschaft sich nur den Unvollkommenheiten des Marktes anpassen würde, bleibt zu fragen, wo in diesem Fall die Innovation läge, die den Konkurrenzprozeß in Gang setzen könnte. Die Innovation wird unserer Meinung nach vorerst nur in der Verringerung der Endpreise bestehen, die die Genossenschaft erreichen kann; allerdings bestimmt das Ausmaß der Preissenkung wesentlich ihren Erfolg auf dem Markt.

Auf mittlere und längere Sicht dürften gewisse Präferenzänderungen durch die Anwendung bestimmter Marktstrategien möglich sein. Als wichtigste sollte hier die Werbung kurz behandelt werden.

bb. Präferenzänderungen durch Werbung

Es ist nicht üblich, daß der traditionelle Einzelhändler Werbung für seine Produkte betreibt. Eine Möglichkeit, um zum Erfolg einer Genossenschaft beizutragen, ist, daß sie eine adäquate Werbung betreibt, die verschiedene Formen annehmen kann.

1. Werbung institutioneller Art

Diese Art von Werbung hätte zum Zweck, den Konsumenten die Genossenschaft als Ganzes bekannt zu machen. In Anbetracht der Tatsache, daß sie ihre Aktivitäten in einem begrenzten Bereich (Stadtteil) beginnen würde, dürfte man unserer Meinung nach nicht auf die allgemein üblichen, weitreichenden und teuren Medien, wie etwa Fernsehen und Presse, zurückgreifen. Eher sollten Informationsmittel in Betracht gezogen werden, die auf den betreffenden Stadtteil beschränkt

werden könnten und die Konsumenten darüber unterrichten, welche Läden der Genossenschaft angeschlossen sind, wo diese ihren Standort haben, was und zu welchem Preis sie anbieten. In Frage kämen Medien wie Hauswurfsendungen, Flugblätter und Werbung in den Schaufenstern und an den Häusern der Genossenschaftsmitglieder. So würden mit der Zeit die Genossenschaft und die von ihr angebotenen Produkte dem Publikum bekanntgemacht werden.

2. Spezielle Angebote

Eine zusätzliche Möglichkeit für die Vergrößerung der Kundschaft und folglich des Umsatzvolumens der Genossenschaft wären 'Sonderangebote' oder 'Angelprodukte', die zu sehr günstigen Bedingungen dem Konsumenten angeboten werden mit dem Zweck, daß die Kunden mit dem Kauf des Sonderangebotes auch die Gelegenheit nutzen, andere von ihnen benötigte Produkte einzukaufen.

Trotz der möglichen, vor allem langfristigen Präferenzänderungen durch Werbung wird das Ausmaß der erreichbaren Preissenkung wesentlich zum Erfolg der Genossenschaft am Markt beitragen. Zwar ist die Preispolitik Sache der Geschäftsleitung, doch dürften ihre Möglichkeiten letztlich von Strukturfaktoren der Genossenschaft bestimmt werden. Das verweist uns wieder auf ihre Organisationsproblematik.

b. Der Genossenschaftstyp als Determinante des Markterfolges

Wir wollen hier den Einfluß unterschiedlicher Organisationstypen von Genossenschaften auf ihren Markterfolg hin untersuchen. Da dieser - wie schon mehrfach erwähnt - wesentlich vom Preis abhängt, soll

hier vor allem dem Zusammenhang von Genossenschaftstyp, Kosten und Preisen nachgegangen werden.

Generell darf wohl gesagt werden, daß die Möglichkeit der Preissenkung durch die Genossenschaft wesentlich abhängig ist von ihrem Umsatzvolumen; das wiederum steht in enger Beziehung zur Mitgliederzahl und zur Form ihrer Organisierung.

(1) Die Kosten der Genossenschaft als Funktion der Anzahl der Mitglieder

Je größer die Anzahl der Mitglieder, desto größer wird das Umsatzvolumen der Genossenschaft sein und desto kleiner ihre Durchschnittskosten.[1]

Um die besten Einkaufsbedingungen zu erzielen, müßte die Genossenschaft monatlich Waren im Wert von etwa US-$ 500.000.- einkaufen.[2] Damit sie ihre Durchschnittseinkaufskosten minimieren kann, müßte die Genossenschaft beträchtlich mehr als 500 Mitglieder haben. Der Durchschnittseinzelhändler verkauft im Monat Waren für etwa US-$ 1.000.- (siehe S. 28 dieser Arbeit). Wenn wir davon ausgehen, daß die Handelsspanne 10 % beträgt, würde er US-$ 900.- monatlich einkaufen, was bedeutete, daß die Genossenschaft mindestens 550 Mitglieder besitzen müßte, um ihre Durchschnittseinkaufskosten zu minimieren. Zusätzlich muß berücksichtigt

---

1 Hier werden realistischerweise U-förmig verlaufende Durchschnittskostenkurven unterstellt. Obige Behauptung gilt dann natürlich nur bis zum erreichten Durchschnittskostenminimum.

2 Vgl. diesbezüglich S. 85 dieser Arbeit.

werden, daß zumindest anfänglich die Genossenschaft in ihrem Sortiment nicht sämtliche von Mitgliedern nachgefragte Produkte führen kann.

Andererseits wird die Mitgliederzahl der zu gründenden Genossenschaft von der Größe des ausgewählten Stadtteils und ihrer vorgesehenen Streuung über dieses Gebiet begrenzt. Der von uns ins Auge gefaßte Stadtteil Nuñoa dürfte aber wesentlich weniger Mitglieder aufnehmen können als notwendig wäre, eine Kostenminimierung zu erreichen. Wir werden deshalb den Schluß ziehen müssen, daß eine Genossenschaft ohne Verkauf an Nichtmitglieder nicht leistungsfähig genug sein wird, so daß ihre Strategie darauf gerichtet sein muß, die etwa 620 in Santiago im Bereich mittlerer Einkommen ansässigen traditionellen Einzelhändler[1] zu beliefern.

Hier stellt sich natürlich unmittelbar die Frage, welche Anreize für den einzelnen Händler dann noch bestünden, einer Genossenschaft beizutreten, d.h. Kosten auf sich zu nehmen, ohne einen größeren Vorteil zu erhalten als Nichtmitglieder. Die Möglichkeit zur Lösung dieses Dilemmas soll im nächsten Punkt mitbehandelt werden. Wir wollen nun zunächst der Frage nachgehen, welcher Zusammenhang zwischen Kosten, Preisen und Organisationsformen der Genossenschaft besteht, d.h. ob es unterschiedliche Preis- und Kosteneffekte in einer Markt- und einer Integrierten Genossenschaft gibt.

---

1 Siehe Fußnote 2 der Seite 136 dieser Arbeit.

(2) Die Kosten der Genossenschaft als Funktion ihrer Organisationsform

aa. Die Integrierte Genossenschaft

Wie wir auf Seite 67 f. dieser Arbeit beschrieben haben, gleicht die Integrierte Genossenschaft einem Planungsverbund, in dem der Einzelhändler bis auf die Verkaufstätigkeit alle Unternehmerfunktionen auf den Organbetrieb übertragen hat. Die Initiative liegt grundsätzlich bei der Leitung. Das Mitglied muß bestimmte Produkte in bestimmten Mengen einkaufen; es besteht eine homogene Preispolitik, gemeinsame Werbung und ein homogenes Sortiment. Sowohl Fremdablenkung als auch Nichtmitgliedergeschäft sind in dieser Genossenschaftsform ausgeschlossen. Durch die Zentralisierung dieser Funktionen werden sich in der Regel bedeutende Rationalisierungsvorteile, d.h. Kostensenkungen, erreichen lassen.

Eine Voraussetzung für die Organisierung in einer Integrierten Genossenschaft ist natürlich, daß sie über eine so große Anzahl von Mitgliedern verfügt, daß die Durchschnittseinkaufskosten der genossenschaftlichen Unternehmung in der Nähe des Kostenminimums liegen. Denn die Kosten - und damit auch die Preissenkungsmöglichkeiten, die durch den Einkauf in großen Mengen zu erzielen sind - dürften zumindest in der Anfangsphase wesentlich größeres Gewicht haben als die Rationalisierungseffekte einer integrierten Organisation, da sich diese nicht ohne Schwierigkeiten sofort einspielen.

wird.[1] Das sofortige optimale Funktionieren eines solchen Planungsverbundes nach einem vorher aufgestellten Organisationsplan dürfte eher zufällig sein. In der Regel werden viele Korrekturprozesse notwendig. Wegen aller dieser Schwierigkeiten wird die Integrierte Genossenschaft für den chilenischen Fall als Gründungsmodell kaum in Frage kommen.[2]

Wir wollen nun die Vor- und Nachteile der Organisation in einer Marktgenossenschaft prüfen.

bb. Die Marktgenossenschaft

Wie wir auf Seite 66 dieser Arbeit sahen, besteht eine der wichtigsten Eigenschaften der Genossenschaft dieses Typs darin, daß der Organbetrieb Beziehungen zu Nichtmitgliedern unterhält oder unterhalten kann und daß diese andererseits Beziehungen zu Konkurrenten des Organbetriebes pflegen oder pflegen können. Wir haben es also hier mit einer relativ losen leistungsmäßigen Beziehung zwischen Mitgliedern und Organbetrieb zu tun.

Die Kooperationsvorteile, die hier entstehen können, ergeben sich im wesentlichen aus der Zentralisierung der Beschaffungsfunktion, und je mehr von der Genossenschaft verkauft wird,

---

1 Außerdem kann nicht angenommen werden, daß alle Einzelhändler bereit sein werden, von Anfang an ihre Unabhängigkeit gänzlich aufzugeben und ihre unternehmerischen Funktionen dem Organbetrieb zu übertragen. Auch aus diesem nicht unwesentlichen Grund wird dieser Genossenschaftstyp als Gründungsmodell ausscheiden.

2 Nicht umsonst bezeichnet in Dülfers Typologie diese Organisationsform die letzte Entwicklungsstufe (vgl. dazu S. 67 f. dieser Arbeit).

desto größer werden diese Vorteile sein. Die Möglichkeit, an Nichtmitglieder zu verkaufen, erlaubt dieser Genossenschaft, in die optimale Betriebsgröße hineinzuwachsen. So gesehen, dürfte sie für den chilenischen Fall die geeignetste Genossenschaftsform darstellen. Andererseits kann aber hier durch die Fremdablenkung der Mitglieder der Erfolg in Frage gestellt werden. Solange die Bedingungen des Organbetriebes besser als die der Konkurrenten sind, wird diese Gefahr allerdings kaum bestehen.

Nur stellt sich hier für die Gründung einer Marktgenossenschaft eine existentielle Frage, die oben schon gestellt wurde: Welches Interesse sollte ein Händler am Beitritt in die Kooperation haben, wenn er keine größeren Vorteile erlangt als das Nichtmitglied?

Um diesem Dilemma zu entgehen, müßte untersucht werden, welche Maßnahmen zur Verringerung der Attraktivität der Außenseiterposition getroffen werden müssen. Als wichtiges Instrument sollte eine diskriminierende Preispolitik benutzt werden, die die Mitglieder gegenüber den Nichtassoziierten begünstigt.[1] Eine Preispolitik dieser Art würde jedoch nur solange effizient sein, bis die Großhändler ihre Bedingungen denen der Genossenschaft anpassen. Von diesem Punkt an könnte die Genossenschaft nur dadurch ihre Mitglieder bevorteilen, daß sie über den Preis Überschüsse entstehen läßt, die sie im Nachhinein verteilt.

---

1 Vgl. dazu auch die Seiten 146 f. dieser Arbeit.

Zusätzlich müßte die Beratung, die allein den Mitgliedern angeboten werden soll, größere Bedeutung finden. Die Beratungsfunktion hätte zum Zweck, die Maximierung des Einkommens des Mitglieds zu ermöglichen.[1]

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß eine auf dem chilenischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt zu gründende Einkaufsgenossenschaft in der Form der Marktgenossenschaft erfolgen müßte[2], damit sie die Vorteile der 'economies of large scale' voll ausschöpfen kann. In diesem Fall müßten aber zusätzliche Maßnahmen getroffen werden, um die Attraktivität der Außenseiterposition zu verringern.

Auch wenn die Produktivität der gegründeten Genossenschaft ein befriedigendes Niveau erreicht haben wird, ist noch nicht sichergestellt, daß die Interessen der Mitglieder hierbei in adäquater Weise erfüllt werden. Es bleibt also die Frage offen, durch welche organisatorischen Maßnahmen der interne Erfolg gesichert werden kann. Diesem Problem ist der nächste Abschnitt gewidmet.

---

1 Vgl. die Ausführungen hierzu auf S. 107 ff. dieser Arbeit.

2 Daß auch durch eine Marktgenossenschaft gesamtwirtschaftlich wünschenswerte Konkurrenzeffekte entstehen können, wird aus folgender Überlegung deutlich: Die Verminderung der Bezugskosten des Mitglieds wird es veranlassen (bei Gewinnmaximierung) eine größere Menge anzubieten, die es dann nur zu einem geringeren Preis absetzen kann. Wenn die Leitung der Genossenschaft ihre Mitglieder von der Vorteilhaftigkeit dieses Vorgehens überzeugen kann, kann man erwarten, daß die Mitgliederbetriebe gemeinsam ihre Preise senken, so daß ein effizienterer Konkurrenzprozeß entstehen würde.

2. Effektivität der Genossenschaft

Das Erzielen einer hohen Produktivität der Genossenschaft insgesamt ist selbst nur ein Mittel für den eigentlichen Zweck der gemeinsamen Unternehmung, nämlich die Verbesserung der Lage ihrer Mitglieder. Die Tatsache, daß durch eine Kooperation große externe Erfolge erzielt werden, impliziert jedoch nicht notwendigerweise, daß sie auch nach innen, zu ihren Mitgliedern, weitergegeben werden. Sie könnten z.B. voll und ganz für das Wachstum des Organbetriebes verwendet werden.

Daher ist es notwendig, daß die Organisation so gestaltet wird, daß jedes einzelne ihrer Mitglieder am Willensbildungsprozeß der Gruppe teilhaben kann und daß zugleich die Gefahr seiner Entmündigung durch eine Majorität von Mitgliedern und/oder Entscheidungsträgern reduziert und seine Ausbeutung durch andere Kooperierende verhindert wird. "Eine solche Organisation bezeichnen wir als Demokratie. Ihr Auftrag ist es, die Kooperation für ihre Mitglieder effektiv zu gestalten und zu erhalten."[1]

Um eine funktionsfähige Demokratie organisieren zu können, ist es notwendig, sich zuvor zu fragen, wo mögliche Konflikte in der Kooperation auftauchen können.

a. Konflikte in der Kooperation

(1) Der Verteilungskonflikt

"Kooperation... ist, soweit bewußt organisiert, bei rational handelnden Wirtschaftssubjekten

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 145.

immer auf eine gemeinsame Entscheidung zurückzuführen. Und diese gemeinsame Entscheidung enthält immer auch eine Aussage über die Aufteilung der Kosten und Erlöse der Kooperation auf die Beteiligten."[1]

Die Entscheidung zur Kooperation auch einer Gruppe von Einzelhändlern wird nur dann zustande kommen, wenn gewährleistet ist, daß (1) das gemeinsame Handeln ein besseres Resultat verspricht als das individuelle und daß (2) für jeden Einzelnen von ihnen die Vorteile, die die Kooperation erzielt, größer sind als die Kosten, die sie verursacht.
Wir haben im 2. Kapitel dieser Arbeit gesehen, wie die Händler durch die Bildung einer Genossenschaft ihre Tausch- und Kostensituation verbessern und sich Zugang zu technischem Fortschritt verschaffen können, was ceteris paribus zu einer Erhöhung des Einkommensniveaus führt, und wir haben schon darauf hingewiesen, daß die Zusammenarbeit spezifische Kosten verursachen wird. Die Frage lautet nun, welche Möglichkeiten sich bieten, um die Vorteile, aber auch die Kosten der Kooperation so zu verteilen, daß alle Beteiligten damit einverstanden sind. Dieses Problem muß vor der Gründung der Genossenschaft geklärt werden. Denn "es wird .. niemand, der aus Eigeninteresse die Teilnahme an einer Kooperation erwägt und zu dieser prinzipiell bereit ist, sich

---

1 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung. A. Studien, Bd. 3, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1972, S. 58.

ihr schließlich und wirklich anzuschließen, wenn er nicht sicher ist, daß er bei der sich anschließenden Verteilung des Gruppenerfolges nicht benachteiligt wird."[1] Jedes Mitglied wird nämlich versuchen, das für sich günstigste Vorteils-Kosten-Verhältnis herauszuholen. Hier wird die Interessendivergenz bezüglich der Vorteils-Nachteilsverteilung auf die Kooperierenden deutlich. Es werden deshalb Regelungsverfahren benötigt, nach denen diese Verteilung erfolgen soll. "Diese Regeln müssen so konzipiert sein, daß keine Benachteiligung auch nur eines einzigen Mitgliedes der kooperierenden Gruppe erwartet werden kann."[2] Es handelt sich deshalb darum, eine Lösung zu finden, die von jedem einzelnen der Beteiligten als optimal betrachtet wird, "optimal in dem Sinne, daß jeder einzelne überzeugt ist, daß er unter den gegebenen Umständen nicht mehr für sich hat herausholen können, daß er also mit der Annahme dieser Lösung sein Interesse maximiert. Optimal ist also jede einstimmig angenommene Lösung."[3] Wenn eines der Mitglieder davon überzeugt wäre, daß es durch zusätzliche Verhandlungen seine Situation verbessern könnte, würde es von dem Vetorecht Gebrauch machen, sofern der Abstimmungsmodus das erlaubte. Der Konflikt ist demnach im Prinzip regulierbar,

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 46.

2 Ebenda, S. 47.

3 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 59.

ohne daß dieses bedeutet, daß der Interessengegensatz bezüglich der Verteilungsfragen endgültig beseitigt worden wäre.

(2) Das Problem der unterschiedlichen Ziel-Mittel-Vorstellungen

Die Tatsache, daß ein Mindestmaß an Interessenübereinstimmungen der Beteiligten zur Gründung einer Kooperation vorausgesetzt wird, bedeutet jedoch nicht, "daß alle Ziele von kooperierenden Wirtschaftssubjekten gemeinsame Ziele sein müssen, daß sie also identische Präferenzordnungen haben müssen."[1] Existieren heterogene Präferenzen bei den Mitgliedern, so bedeutet das, daß es auch verschiedene Vorstellungen über das optimale Ergebnis geben wird, das durch die Genossenschaft erzielt werden kann.

Diese Problematik läßt sich durch ein Beispiel verdeutlichen. Gehen wir davon aus, daß die Händler A und B sich zu einer Kooperation bereit erklärt haben und eine Einkaufsgenossenschaft bilden wollen mit dem Ziel einer Verbesserung ihrer Einkommenslage. Die Erhöhung ihres Einkommens wäre demnach ihr gemeinsames Ziel. Zur Erreichung dieses Zweckes zieht der Händler A, so soll angenommen werden, die Kooperation in der Form einer Integrierten Genossenschaft vor, da er hiervon für sich den größten Vorteil erwartet. B allerdings glaubt, in einer Marktgenossenschaft seinen größten Vorteil zu finden. Zur Lösung dieses Konfliktes

---

1 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 59.

werden A und B Verhandlungen aufnehmen, wobei davon ausgegangen werden kann, daß A nicht ohne Kompensation die Vorstellung von B eingehen wird und umgekehrt. "Dadurch, daß - wo nötig - interpersoneller Nutzenausgleich (Kompensationszahlungen) vereinbart wird, können die Kooperationsteilnehmer sich auf eine gemeinsame Rangordnung der Aktionsmöglichkeiten (soziale Präferenzordnung) einigen."[1] Eine Lösung dieses Typs beinhaltet nicht notwendigerweise, daß die Kosten und Nutzen gleich, d.h. gerecht verteilt werden. "Es ist das nur jene Verteilung, der schließlich alle Beteiligten zugestimmt haben, weil keiner mehr glaubt, für sich weitere Vorteile herausholen zu können."[2] Auch das Problem der heterogenen Präferenzordnungen läßt sich, soweit man Kompensationszahlungsmöglichkeiten voraussetzt, regeln, was nicht bedeutet, daß der Konflikt aus der Welt geschafft wird.

b. Die Kosten der Entscheidungsfindung

Im bisherigen Verlauf der Arbeit sind wir immer davon ausgegangen, daß Entscheidungen von Beauftragten getroffen werden mit der Begründung, daß sonst eine flexible Geschäftspolitik in einer größeren Gruppe nicht möglich sei. Wir wollen dies hier von einem anderen Aspekt aus untersuchen.

Wie wir oben sahen, lassen sich alle Konflikte, die typisch für die Kooperation sind, optimal regulie-

---

1 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 59.

2 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 52.

ren, wenn die Entscheidung einstimmig gefällt wird.[1] Wir haben jedoch nicht die Kosten berücksichtigt, die dieses Entscheidungsverfahren verursacht: "Ehe es nämlich überhaupt zu einer Einigung kommen kann, müssen Informationen beschafft, ausgetauscht, gespeichert und verarbeitet werden."[2] Diese Aktivitäten, wie auch die notwendigen Verhandlungen zwischen den Mitgliedern, verursachen natürlich Kosten. Wir müssen uns fragen, warum diese Informations- und Verhandlungskosten so wichtig für eine Kooperation sind. "Nur wenn die ganze Vielzahl notwendiger Informationen einem jeden Teilnehmer zur Verfügung steht, kann ein jeder in den Verhandlungen sein Interesse auch optimal vertreten. Es besteht also bei kooperativem Handeln ein gegenüber dem individuellen Handeln zusätzliches Informationsbedürfnis."[3] Die Gültigkeit dieser Aussage wird einem klar, wenn man berücksichtigt, daß ein Wirtschaftssubjekt, das zugleich kooperieren und seine Interessen verfolgen will, alle Aktionsmöglichkeiten seiner Partner kennen muß. "Diese Informations- und Verhandlungskosten, die zudem mit zunehmender Anzahl der Beteiligten überproportional steigen[4], können sehr schnell so hoch werden, daß sie den Kooperationserlös übersteigen."[5]

---

1 Boettcher schreibt dazu: "Das Vetorecht gibt einem jeden Gruppenmitglied in Abstimmungen ein maximales Interessengewicht; daher wird ein eigennützig und rational handelndes Wirtschaftssubjekt solange von seinem Vetorecht Gebrauch machen, wie es meint, auf diese Weise für sich zu noch besseren Lösungen kommen zu können." E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 52.

2 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 60.

3 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 60.

4 Eine ausführliche Diskussion über dieses Problem bietet E. Boettcher, ebenda, S. 59 ff.

5 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 60.

Wenn in der Tat die Kosten zur Entscheidungsfindung größer sind als der Kooperationserlös, wird die Frage nach dem Sinn der Kooperation gestellt werden müssen. Es muß hinzugefügt werden, daß in einer Welt mit offener Zukunft (dynamische Wirtschaft) der Informations- und Verhandlungsprozeß der Mitglieder eine kontinuierliche Notwendigkeit ist, d.h. der Prozeß dauert an, solange die Kooperation anhält. Es ist deshalb unumgänglich zu untersuchen, durch welche organisatorischen Regelungen die Kosten der Entscheidungsfindung vermindert werden können. Wir werden zu diesem Zweck zwei Mechanismen unterscheiden, nämlich die Mehrheitsregelung und die indirekte Demokratie.

(1) Die Mehrheitsregelung

Bis jetzt haben wir angenommen, daß alle Entscheidungen einstimmig gefällt werden (direkte Demokratie). Dieses würde - wie gesagt - jedoch so große Kosten verursachen, daß eine Kooperation, zumindest in großen Gruppen, unmöglich würde. Eine Form, die Kosten der Entscheidungsfindung zu vermindern, ist die Anwendung der Mehrheitsregelung. Sie ermöglicht eine starke Verringerung der Zeitkosten, weil jetzt nicht mehr die Zustimmung aller Mitglieder notwendig ist; es genügt eine Mehrheit unter ihnen. Aber damit diese Mehrheit zustande kommt, müssen die Mitglieder dennoch detaillierte Informationen erhalten und sich miteinander abstimmen mit dem Versuch, jeweils für sich eine Mehrheit zu gewinnen. Es wird also wiederum ein intensiver Verhandlungsprozeß notwendig. "Die Einführung der Mehrheitsregel führt daher nicht allein zu

einer ausreichenden Senkung der Einigungskosten."[1]

(2) Die indirekte Demokratie

Eine andere Möglichkeit, um die Kosten der Kooperation stark zu verringern, besteht darin, daß die Mitglieder darauf verzichten, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Dieses wird ermöglicht, wenn die Mitglieder ihr Entscheidungsrecht an bestimmte Personen oder kleine Personengruppen delegieren.

Dieses Verfahren hat im allgemeinen zwei Vorteile: Auf der einen Seite ermöglicht es eine wesentliche Verringerung der oben erwähnten Kosten, und auf der anderen erlaubt es eine Spezialisierung der Entscheidungsbefugnisse, so daß das qualitative Niveau der Entscheidungen verbessert werden kann, was wiederum eine Verringerung der Kosten durch Rationalisierung ermöglichen wird. "Erst diese beiden organisatorischen Regelungen zusammen, also (1) der Übergang vom Vetoprinzip zur Mehrheitsregel und (2) der Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie sind geeignet, die Entscheidungskosten in der Kooperation wirkungsvoll zu senken."[2] Die Übernahme dieser organisatorischen Regeln verursacht jedoch bestimmte Probleme, die wir nun behandeln wollen.

c. Das Problem der Diskriminierung

Wenn die Entscheidungen nach dem Prinzip der Mehrheitsregelung getroffen werden, bedeutet das, daß

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 66.

2 Ebenda, S. 67.

die Kooperierenden sich untereinander diskriminieren; denn die getroffenen Entscheidungen begünstigen die Mehrheit, aber gegen die Interessen der Minderheit wird verstoßen. Bei ausgelagerten Entscheidungsbefugnissen ist es zusätzlich möglich, daß alle Mitglieder oder ein Teil derselben von den Entscheidungsbeauftragten diskriminiert werden.

(1) Diskriminierung der Mitglieder untereinander

Damit ein beliebiges Wirtschaftssubjekt sich zur Kooperation entschließt, genügt im allgemeinen die Erfüllung der Bedingung, daß der Nutzen durch die Kooperation größer ist als die entstandenen Kosten; d.h. für jedes Mitglied muß ein positiver Nutzensaldo entstehen. Das ist jedoch eine Bedingung, die wir als 'kurzfristig' bezeichnen könnten. "Zunehmend jedoch - also langfristig - wird bei der Überlegung zum Verbleib in der Kooperation die Beobachtung des Verhältnisses der Anreize der einzelnen Mitglieder untereinander an Relevanz gewinnen."[1] Langfristig genügt es nicht mehr, daß jedem Mitglied ein Teil des Gruppenerfolgs zufällt. Die Art und Weise, wie dieser Gruppenerfolg verteilt wird, gewinnt an Wichtigkeit. Wenn wir jedoch davon ausgehen, daß jedes Mitglied versuchen wird, die Nachteile der Kooperation (Kosten) zu minimieren und die Vorteile zu maximieren, ist es jederzeit möglich, daß bei Anwendung der Mehrheitsregeln eine Gruppe der Mitglieder (die Mehrheit) eine kleinere Gruppe (die Minderheit) oder auch ein einzelnes Mitglied diskriminiert (ausbeutet). Sobald die Diskriminierung bemerkt wird, wird der Diskriminierte versuchen, seine Situation zu verbessern und gegebenenfalls die Kooperation verlas-

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 90.

sen. Die Genossenschaft wird ihr Gleichgewicht erst dann erreichen, wenn es weder Diskriminierte noch Diskriminierende gibt. "Der einzelne wird sich erst dann nicht mehr diskriminiert fühlen, wenn sein Anteil an den Pflichten nicht größer als sein Anteil an den Vorteilen ist, wenn also diese Anteile äquivalent sind."[1]

Welche Relevanz hat nun dieses Problem für den Fall, der uns beschäftigt, d.h. der einer Einkaufsgenossenschaft auf dem Lebensmitteleinzelhandelsmarkt in Chile? Um die möglichen Diskriminierungen unter den Mitgliedern zu verhindern, müssen organisatorische Regelungen eingeführt werden: Die Verteilung der Pflichten und Vorteile muß sich nach dem oben erwähnten Äquivalenzprinzip richten.

Abgesehen von den spezifischen Kooperationskosten (Informations- und Verhandlungskosten) wird die Genossenschaft andere Kosten für die Mitglieder mit sich bringen; als Beispiel sei hier die Errichtung von Lagerhäusern genannt. Die Verteilung dieser Kosten auf die Kooperierenden muß geregelt werden; aber nach welchen Kriterien? Eine mögliche Lösung bestünde darin, diejenigen Händler, die ein geringeres Umsatzvolumen aufweisen, auch nur einen kleineren Teil dieser Kosten übernehmen zu lassen als die Händler, die größere Umsätze tätigen. Aber das Entscheidende ist unserer Meinung nach, daß durch das Eintreten in die Genossenschaft allen Mitgliedern dieselben Rechte in bezug auf die

---

1 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 91.

Nutzung der angebotenen Dienstleistung garantiert werden. Deshalb sollte die Beitrittsquote für alle Interessenten gleich hoch festgesetzt werden.

Wenn die Erlöse des Organbetriebes höher sind als seine Kosten, muß gefragt werden, durch welche organisatorischen Regeln diese Überschüsse verteilt werden sollen. In der Regel wird das Umsatzbeteiligungsprinzip, das Ohm als optimal für die Genossenschaft ansieht, angewendet.[1] Diese Verteilungsregel berücksichtigt jedoch nicht das Antizipationsproblem.[2] Darunter ist folgendes zu verstehen: Wenn sich die Genossenschaft in einer Überschußsituation befindet[3], muß der Manager des Organbetriebes einen (vorläufigen) Preis nach dem Grenzkostenpreisprinzip festlegen, wenn er einen maximalen Gruppengewinn erzielen will. Dieser vorläufige Preis wird dann höher sein als der endgültige. Hierdurch können Schwierigkeiten unter den Mitgliedern auftauchen: "Unter der Annahme, daß alle anderen Mitglieder ihre Menge einschränken, sich also am vorläufigen Preis orientieren, kann ein einzelnes Mitglied seinen Gewinn auf Kosten der anderen Mitglieder dadurch erhöhen, daß es seine

---

1 Vgl. dazu H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, a.a.O., S. 52 ff.

2 Eine ausführliche Diskussion über dieses Problem bietet R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 63 ff.

3 Nach Ohm entsteht eine Überschußsituation, wenn die Nachfragekurve der Mitglieder die steigende marginale Kostenkurve oberhalb der Durchschnittskostenkurve schneidet. Vgl. dazu: H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, a.a.O., S. 99.

Menge ausdehnt."[1] In einer großen Gruppe - wie eine Einkaufsgenossenschaft sie darstellt - kann es dann für ein einzelnes Mitglied rational sein, gegen die Interessen der Gruppe zu handeln. Es muß jedoch betont werden, daß das Antizipationsproblem von mehr theoretischem als praktischem Interesse ist, weil in der Realität nicht auszumachen ist, für welches Gut die Warenrückvergütung speziell und in welcher Höhe geleistet wird, wenn mehrere Güter bezogen werden[2]; und diese Situation trifft auf den Fall der Einkaufsgenossenschaft zu.
Wegen seiner leichten praktischen Anwendung müßte unserer Meinung nach die Verteilung möglicher Überschüsse nach dem Umsatzbeteiligungsprinzip geschehen. Das hätte zusätzlich den Vorteil, daß Anreize für die Mitglieder geboten würden, bei der Genossenschaft einzukaufen, wodurch größere Umsätze erzielt werden könnten.

Wir schließen aus diesen unseren Überlegungen, daß gewisse organisatorische Regeln notwendig sind, um eine bestimmte Effektivität zu erreichen. Diese Regeln müssen explizit in die Satzung der Genossenschaft aufgenommen werden. Wegen der Praktikabilität haben wir vorgeschlagen, für die auf dem chilenischen Einzelhandelsmarkt zu gründende Handelsgenossenschaft die Beitrittsquoten für alle potentiellen Mitglieder gleich hoch anzusetzen und etwaige Über-

---

1 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 64.

2 Vgl. dazu H. Möller, Angewandte Preistheorie: Preispolitik der Genossenschaften, Finanzarchiv, Neue Folge, Bd. 17 (1956), S. 123 - 147.

schüsse nach dem Prinzip der Umsatzbeteiligung zu verteilen.

Als eine zweite Form der Diskriminierung innerhalb der Genossenschaft hatten wir die Möglichkeit erwähnt, daß Entscheidungsbeauftragte (in dem Fall einer indirekten Demokratie) gegen die Interessen der gesamten Gruppe oder einer Teilgruppe handeln. Wir wollen im folgenden dieses Problem genauer analysieren und seine Relevanz für den behandelten chilenischen Fall untersuchen.

(2) Der Konflikt zwischen Management und Träger

Der Zwang der Kostensenkung bringt es mit sich, daß in der Regel die Genossenschaft als indirekte Demokratie organisiert ist. Die Entscheidungsbefugnisse werden normalerweise an eine hauptamtliche Leitung delegiert.

Da diese Delegation unumgänglich ist, werden die Kooperierenden großes Interesse zeigen, eine möglichst hochqualifizierte Leitung zu bekommen, da sie von einer solchen ceteris paribus den höchsten Nutzen erwarten können. Wie oben schon begründet wurde, verlangt ein qualifizierter Manager für sich einen weiten Handlungsspielraum.[1] Wenn die Genossenschaft nicht das Risiko eingehen will, einen minder qualifizierten Manager zu beschäftigen, muß sie dieser Bedingung zustimmen, d.h. die Mitglieder müssen einen gro-

---

1 Dieses gilt auch für Manager von Genossenschaften. Vgl. dazu E. Boettcher, Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften, Blätter für Genossenschaftswesen, 115, Jg. 1969, S. 235.

ßen Teil ihrer Entscheidungsbefugnisse an die Geschäftsführer delegieren. Die Gefahr besteht dann, daß das Management diesen Handlungsspielraum nutzen kann, um eigene Ziele (Einkommen und Prestige) zu verfolgen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Interessen der Mitglieder stehen. Der Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie ist mit besonderen Problemen verbunden: "Denn mit dem Entschluß, bestimmte Entscheidungen nicht mehr selbst zu treffen, sondern sie von Beauftragten fällen zu lassen, gehen die Kooperierenden das Risiko ein, nicht nur solche Entscheidungen hinnehmen zu müssen, die die Interessen lediglich Einzelner oder lediglich einer Minderheit verletzen, sondern eben auch solche, die die Interessen einer Mehrheit oder sogar aller Mitglieder insgesamt verletzen."[1]

Dieser Konflikt kann gut an einem Beispiel verdeutlicht werden[2]: Nehmen wir an, daß der Manager einer Einkaufsgenossenschaft die Größe des Organbetriebes schnell steigern will; dazu benötigt er Kapital. Die Mitglieder wollen jedoch kurzfristig ihr Einkommen maximieren. Unter diesen Bedingungen wäre es für den Manager schwierig, Finanzmittel von den Mitgliedern zu bekommen. Von daher wird er wahrscheinlich die Selbstfinanzierung des Organbetriebes anstreben, was

---

1 R. Eschenburg, Genossenschaft und Demokratie, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 22 (1972) Heft 2, S. 134.

2 Dieses Beispiel wird von Eschenburg benutzt. Vgl. R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 68.

nur möglich ist, wenn Überschüsse erzielt werden. Deshalb wird der Manager hohe Preise festsetzen (was gegen die Interessen der Mitglieder verstößt). Nachträglich wird er versuchen, einen größtmöglichen Teil der Überschüsse im Organbetrieb zu investieren, d.h. er wird versuchen, die Ausschüttung zu minimieren. Folglich wird er argumentieren, daß die Erhaltung des gemeinsamen Betriebes Investitionen verlangt. "Zwar können die Mitglieder sich über den Vorschlag des Managers einfach hinwegsetzen, aber um sicherzustellen, daß sie damit nicht die Leistungsfähigkeit des Genossenschaftsbetriebes gefährden, müssen sie die Argumente des Managers entkräften."[1] Damit aber die Mitglieder gegenüber dem Management Gegenargumente vorbringen können, benötigen sie Informationen und Sachkenntnisse, die ebenso umfassend und qualifiziert sind wie die des Managements, eine Bedingung, die in der Realität kaum anzutreffen sein wird. Wie kann man aber nun die Gefahr vermindern, daß das Management ständig gegen die Interessen der Mitglieder verstößt? Die Kontrollmöglichkeiten (interne und externe Kontrollmechanismen) sollen nun behandelt werden.[2]

aa. Interne Kontrollmechanismen

Wir verstehen unter internen Kontrollmechanismen "alle jene Formen der Kontrolle, die im gegebenen Rahmen einer Organisation wirksam werden."[3] Hier werden die verschiedenen Möglichkeiten einbezogen, die die Mit-

---

1 R. Eschenburg, Interne Konflikte der Kooperation, a.a.O., S. 68 - 69.

2 Vgl. dazu auch die Seiten 56 ff. dieser Arbeit.

3 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 156.

glieder haben, um ihre Meinung durchzusetzen, etwa durch die Wahl des Vorstands bzw. des Geschäftsführers. Wenn die Mitglieder - deren Generalversammlung das Recht hat, die Ziele der Genossenschaft zu bestimmen - mit der Tätigkeit des Managements nicht einverstanden sind, können sie dasselbe von seinem Posten ablösen und ein anderes ernennen, das ihrer Meinung nach besser die Interessen der Mitglieder vertritt.

Man muß sich jedoch fragen, unter welchen Bedingungen diese ex-post Kontrolle effizient funktioniert. Wenn einem Manager vorgeworfen wird, er habe die Interessen der Mitglieder nicht in ausreichendem Maße gefördert, so ist damit impliziert gesagt, daß die Mitglieder sich auf eine gemeinsame Präferenzordnung geeinigt haben und daß diese dem Manager genau bekannt ist. Da wir aber von einer dynamischen Wirtschaft ausgehen müssen, in der sich die Präferenzordnungen einzelner Wirtschaftssubjekte ständig ändern, wäre wieder ein ständiger Verhandlungsprozeß mit hohen Kosten erforderlich, die doch gerade durch diese Entscheidungsdelegation vermieden werden sollte. Es muß deshalb auf den Förderungsauftrag in der Form einer sozialen Präferenzordnung zur Orientierung des Managements verzichtet werden.

An welchen Parametern kann sich dann die Tätigkeit des Managers ausrichten? "Unter der Voraussetzung, daß die Mitglieder primär ökonomische Ziele verfolgen, sich dabei rational verhalten und das Ausmaß ihrer Inanspruchnahme der Genossenschaft nach eigenem Gutdünken bestimmen, ist festzustellen, daß die Förderungsleistungen, die eine Genossenschaft erbringt, um so größer sind, je größer der Umsatz im Mitgliedergeschäft ist, sofern dabei im Organbetrieb

keine Verluste entstanden sind."[1] Der Manager hat demnach Anhaltspunkte zu erfahren, welches die Interessen der Mitglieder sind.

Das zweite Problem besteht im Informationsvorsprung der Manager gegenüber den Mitgliedern: "Ob die Mitglieder ... die Geschäftsführung nachträglich gutheißen werden, hängt ja wesentlich von ihrer Information darüber ab, ob vom Manager Aktionsmöglichkeiten außer acht gelassen wurden, durch die die Mitglieder besser hätten gefördert werden können."[2] Es bleibt zu fragen, von wem die Mitglieder diese Information bekommen sollen. Vom Manager sicherlich nicht im gewünschten Maße: Denn er wird ihnen nur solche Informationen gefiltert zukommen lassen, die seine Aktionen rechtfertigen. Dem Aufsichtsrat wird es in dieser Hinsicht nicht besser gehen. Der Manager ist dank seiner besseren Information in einer Position organisatorischer Dominanz. Die Möglichkeit einer effizienten internen Kontrolle ist demnach gering.

bb. Externe Kontrollmechanismen

Als externe Kontrollmechanismen bezeichnet man "solche, die als Alternative von außerhalb der Kooperation wirken."[3] Als wichtigstes Kontrollverfahren ist hier ohne Zweifel der Markt zu nennen. Wenn wir als Beispiel eine Händlergenossenschaft nehmen, können

---

1 R. Eschenburg, Genossenschaft und Demokratie, a.a.O., S. 140.

2 Ebenda, S. 144.

3 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 156.

wir in der Tat so argumentieren: Die Mitglieder werden beim Organbetrieb einkaufen, solange dieser in der Lage ist, zumindest zu denselben Bedingungen anzubieten wie seine Konkurrenten. Die Leitung einer Genossenschaft muß mit einer Reaktion der Mitglieder rechnen, wenn es ihr nicht gelingt, zu besseren oder mindestens gleichen Bedingungen wie die Konkurrenz anzubieten: Die Verkäufe des Organbetriebes würden sonst sinken und es können sogar Verluste eintreten. Eine solche Leitung widerspricht natürlich den eigenen persönlichen Zielsetzungen des Managements: Denn das Prestige und Image des Managers werden sich vermindern, wenn der Organbetrieb stagniert. Von daher kann ein neuer Impuls ausgehen, der die Leitung zu besseren Leistungen treibt. Je größer also die Konkurrenz ist, desto größer müssen auch die Anstrengungen des Geschäftsführers sein und desto besser wird auch der externe Kontrollmechanismus arbeiten.

cc. Besonderheiten des Kontrollproblems für den chilenischen Fall

Die von uns vorgeschlagene Mitgliedergruppe im Stadtteil Nuñoa wird man sicher als große Gruppe bezeichnen können, die sich nur als indirekte Demokratie effektiv organisieren läßt: Durch die Delegierung der Entscheidungsbefugnisse an die verschiedenen Organe (Vorstand, Geschäftsführung) werden die Entscheidungen billiger, schneller und normalerweise qualifizierter.

Das Kontrollproblem stellt sich hier aber in besonderer Schärfe. Denn aufgrund des niedrigen Bildungsniveaus und der geringen unternehmerischen Fähigkeiten der potentiellen Mitglieder wird die organisatorische Dominanz des Managers über die Mitglieder wegen des

Informations- und Qualifikationsvorsprungs besonders groß sein. Die Möglichkeiten der internen Kontrolle dürften somit äußerst gering sein. Durch welche Alternativen könnte hier dennoch sichergestellt werden, daß die angestellten Manager ihre Macht nicht zu sehr mißbrauchen können?

1. Eine Möglichkeit bestünde darin, daß die Mitgliederversammlung Vertreter des Staates und/oder der genossenschaftlichen Bewegung in den Aufsichtsrat wählt. Zwar kann davon ausgegangen werden, daß solche Personen eine größere Qualifikation und Informationsverarbeitungsmöglichkeit als die Einzelhändler besitzen, aber wer garantiert, daß sie wirklich die Interessen der Mitglieder vertreten werden. Hier stellt sich, ähnlich wie beim Management, das Kontrollproblem erneut.

2. Deshalb sollte eine zusätzliche Möglichkeit der Kontrolle genutzt werden, nämlich die Delegierung dieser Funktion an AUDICOOP, den chilenischen Genossenschaftsprüfungsverband. Erst beide Maßnahmen zusammen würden unserer Meinung nach die organisatorische Dominanz des Managements zum Teil kompensieren können.

Zusätzlich zu den oben genannten Kontrollmechanismen bleibt zu fragen, ob die externe Kontrolle des Marktes effizient sein würde. Wir haben vorgeschlagen, die Genossenschaft als Marktgenossenschaft zu organisieren. Das erlaubt den Mitgliedern, bei den Konkurrenten des Organbetriebes einzukaufen, wenn diese für sie günstiger liegen. In unserem speziellen Fall kann zumindest in der Anfangsphase nicht mit einem starken Konkurrenzprozeß gerechnet werden, da die Genossenschaft sich zunächst auf einen relativ kleinen Stadtteil beschränken soll. Ihre Aktionen werden

für die Konkurrenz auf Großhandelsebene nicht allzu spürbar sein, so daß Reaktionen ihrerseits vorerst nicht zu erwarten sind. Daher wird diese Art von Kontrolle zumindest kurzfristig nicht besonders wirksam sein. Erst wenn die Genossenschaft einen bedeutenden Umsatz erzielen würde, dürfte dieser Kontrollmechanismus an Wichtigkeit gewinnen.

3. Zusammenfassung

Wie wir in den vorangehenden Abschnitten gesehen haben, hängt der Erfolg einer Genossenschaft am Markt wesentlich von ihrer Organisierung ab. Als einzelne Faktoren haben wir besonders genannt und erörtert, welchen Einfluß die Organisation der Leitung und die Organisationsform der Genossenschaft haben werden. Es ist jedoch zu betonen, daß der Erfolg am Markt nur ein Mittel zum Zweck der Förderung der Mitgliederunternehmung ist. Eine Kooperation ist erst erfolgreich, wenn der externe Erfolg an sie in irgendeiner Form weitergegeben wird. Im einzelnen ist durch organisatorische Regelungen sicherzustellen, daß weder das Management einen unangemessen großen Teil der erwirtschafteten Mittel für seine Zwecke verwendet, noch einzelne Mitgliedergruppen sich im Verhältnis zu ihren Beiträgen einen zu hohen Anteil sichern können.

Schlußbetrachtung

Um den Rückstand zu den Industrieländern aufzuholen, wird den Entwicklungsländern nichts anderes übrig bleiben, als mehr Mut zur Innovation aufzubringen.

Die Errichtung von Genossenschaften, in denen sich die kleinen und mittleren Einzelhändler zusammenschließen, stellt für Chile eine Innovation dar. Sie wäre ohne größeren Kapitalaufwand einführbar und könnte die Lage der Konsumenten erheblich verbessern, wenn sie in einer den Verhältnissen des Landes angemessenen Weise organisiert würde. Dabei könnte auch den legitimen Interessen der Einzelhändler, ihr Einkommen zu erhöhen, Rechnung getragen werden.

Gewiß wird es einer intensiven Vorbereitung dieses Experiments bedürfen, um die Idee den Einzelhändlern, den übrigen Genossenschaften und den Regierungsstellen näherzubringen. Diese voraussehbaren Schwierigkeiten sollten jedoch in Anbetracht der möglichen positiven Ergebnisse - Erhöhung des Realeinkommens der breiten Bevölkerung durch Preissenkungen und der Einzelhändler durch Umsatzsteigerung - nicht gescheut werden.

Es ist uns klar, daß die innovatorische Errichtung von Genossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler nur eine isolierte Maßnahme zur Beschleunigung und Konsolidierung des Entwicklungsprozesses in Chile darstellt. Sie paßt sich jedoch einerseits gut in die allgemeinen Entwicklungsanstrengungen ein, und andererseits wird man sich noch lange mit Innovationen in

Teilbereichen zufriedengeben müssen, da es wohl kaum gelingen dürfte, den Stein der Weisen zu entdecken, mit dem auf einen Schlag alle Probleme der Entwicklungsländer gelöst werden können.

Literaturverzeichnis

Atkinson, John A.	An Introduction to Motivation, New York, Toronto, London, Melbourne 1964.
Benecke, Dieter W.	El Movimiento Cooperativo en Chile, sus carácteristicas y su desarrollo. Hrsg. vom Instituto Latinoamericano de Investigaciones, Santiago 1972.
Derselbe	Die Situation der Genossenschaften in Lateinamerika. Unveröffentlichtes Manuskript 1974.
Derselbe	Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 2 Hrsg. E. Boettcher.
Derselbe (Hrsg.)	Las Cooperativas y el Estado, su relación en el proceso de desarrollo, Santiago 1970.
Boettcher, Erik	Selektion im Genossenschaftswesen. In: Selektion im Genossenschaftswesen. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. XVI., Hrsg. E. Boettcher, Karlsruhe 1966.
Derselbe	Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 10. Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1974.

Derselbe	Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften, Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. 1969.
Collins, Norman R. und Garrod, Peter V.	Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicios, "Cuadernos de Economía", Hrsg. von der Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Año 8. No. 24, Santiago 1971.
Córdova, Fernando,	Muxica Luis, Wagner, Gert, Algunos Aspectos del Crédito al Consumo. "Cuadernos de Economía", Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Año 5, No. 16, Santiago 1968
Dülfer, Eberhard	Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen. Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Wien, Göttingen 1966.
Espinoza, Ismael	Doctrina y Legislación Cooperativa, Santiago 1974.
Eschenburg, Rolf	Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien Bd. 1, Hrsg. E.Boettcher, Tübingen 1971.

Eschenburg, Rolf	Genossenschaft und Demokratie, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 22 (1972) Heft 2
Derselbe	Interne Konflikte der Kooperation, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 3, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1972.
Faust, Helmut	Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung, Neuwied 1958.
Fleischmann, Gerd	Wettbewerb und Innovation. "Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik" 17. Jahr, Tübingen 1972.
Derselbe	Genossenschaften und Wettbewerb, in: "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen" Bd. 22 (1972) Heft 2.
Derselbe	Wettbewerbstheorie und Genossenschaften. In: Theorie und Praxis der Kooperation. Schriften zur Kooperationsforschung. A. Studien Bd. 3, Hrsg. E. Boettcher.
Garrod, Peter V. und Collins, Norman R.	Actuación del Sector Minorista de Alimentos: Relaciones entre Objetivos de Empleo y de Servicios, "Cuadernos de Economía". Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Año 8. No. 24, Santiago 1971.

Gerber, Klaus — Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften, Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften. Diss. Münster 1969.

Gutenberg, Erich — Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2 Bd. Der Absatz, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1965.

Gutiérrez, Pedro und Mendez, Roberto — Hacia una Redefinición de Estrato Socio - Económico, Santiago 1970.

Heuß, Ernst — Allgemeine Markttheorie, Tübingen - Zürich 1965.

Hoppmann, Erich — Workable Competition als wettbewerbspolitisches Konzept. In: Theoretische und Institutionelle Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Theodor Wessels zum 65. Geburtstag. Quaestiones Oeconomicae, Bd. 1. Hrsg. H. Besteres, Berlin 1967.

Derselbe — Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik" Bd. 179, Stuttgart 1966.

Kaufer, Erich — Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Replik. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik", Bd. 181, Stuttgart 1967.

Kantzenbach, Erhard — Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen 1966.

Kantzenbach, Erhard — Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsansatz von E. Hoppmann. "Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik", Bd. 181, Stuttgart 1967.

Klemann, Peter — Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, Karlsruhe 1969.

Derselbe — Las Cooperativas de Consumo en Chile. Hrsg. vom Centro de Estudios Cooperativas an der Universidad Católica, Santiago 1973.

Labarca, Ricardo und Rojas, Juan Enrique — Comercialización de la Producción Agropecuaria a través de Cooperativas de Consumo en los Centros Urbanos. Unveröffentlichtes Manuskript Santiago 1969.

Leibenstein, Harvey — Economic Backwardness and Economic Growth. Studies in the Theory of Economic Development, New York 1963

Ley General de Cooperativas, Decreto No. R.R.A. 20 1963, Santiago/Chile.

Martinez, Fernando und Fontaine, Ernesto — Chilean Price Policies for Wheat and other Cereals 1960 - 1970. Hrsg. von der Universidad Católica, Santiago 1970.

McClelland, David — Die Leistungsgesellschaft (Übersetzung aus dem Amerikanischen), Stuttgart 1966.

Mendez, Roberto und Gutiérrez, Pedro — Hacia una Redifinición de Estrato Socio - Económico, Santiago 1970.

Möller, Hans — Angewandte Preistheorie: Preispolitik der Genossenschaften, in: "Finanzarchiv" NF, Bd. 17, Tübingen 1956.

Muxica, Luis, Cordova, Fernando und Wagner, Gert, Algunos Aspectos del Crédito al Consumo. "Cuadernos de Economía", Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica, Año 5, No. 16, Santiago 1968.

Myint, Hla — Economic Theory and the Underdeveloped Countries, New York 1971.

Myrdal , Gunnar — Asian Drama, An Inquiry into the Poverty of Nations, New York 1968 Volume III, Appendix 8.

Notas sobre la economía y el desarrollo de América Latina, No. 96, Hrsg. von der Economic Commission for Latin America (ECLA), Santiago 1972.

Ohm, Hans — Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. VIII, Hrsg. H.J. Seraphim, Karlsruhe 1955.

Ott, Alfred — Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1970.

Quesney, Francois — Allgemeine Grundsätze der wirtschaftlichen Regierung eines ackerbautreibenden Reiches (Übersetzung aus dem Französischen), Jena 1921.

Rojas, Juan Enrique und Labarca, Ricardo — Comercialización de la Producción Agropecuaria a través de Cooperativas de Consumo en los Centros Urbanos. Unveröffentlichtes Manuskript, Santiago 1969.

Schumann, Jochen — Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Berlin, Heidelberg, New York 1971.

Schumpeter, Joseph A., — Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 6. Aufl., Berlin 1964.

Seraphim, Hans-Jürgen, — Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen? in: "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen", Bd. 8, No. 1/2 1958.

Wagner, Gert, — Córdova Fernando und Muxica Luis, Algunos Aspectos del Crédito al Consumo. "Cuadernos Economía". Hrsg. von der Facultad de Ciencias Económicas y Sociales an der Universidad Católica. Año 5, No. 16, Santiago 1968.

World Bank Atlas — Hrsg. von der International Bank for Reconstruction and Development, Washington 1970.

Lebenslauf

Am 14. Juli 1944 wurde ich, Pedro Alejandro Gutiérrez, als Sohn des Kaufmanns Arturo Gutiérrez und seiner Ehefrau Julia, geb. Stevenson, in La Paz/Bolivien geboren. Seit 1968 bin ich mit Patricia Gutiérrez, geb. Vergana, verheiratet. Ich bin chilenischer Staatsbürger.

Meine zwölfjährige Schulausbildung habe ich, beginnend im Jahre 1951, an der Schule "Colegio Verbo Divino" zu Santiago/Chile absolviert und mit dem Abitur im Jahre 1963 abgeschlossen. Im gleichen Jahr nahm ich mein Studium der Betriebswirtschaft an der Universidad Católica in Santiago auf. Dieses sechsjährige Studium schloß ich Mitte 1969 ab. Am 4. Juni desselben Jahres habe ich mein Staatsexamen als 'Ingeniero Comercial', dem deutschen Grad eines Diplom-Kaufmanns entsprechend, abgelegt. Vom 1. Juli 1969 bis 31. Oktober 1970 war ich als Wissenschaftlicher Assistent an der Escuela de Economia y Administracion der Universidad Católica de Chile tätig.

Ab 1971 setzte ich mit einem Stipendium des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) mein Studium in der Bundesrepublik Deutschland an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster fort. Während meiner Ausbildung in Münster war ich dem wissenschaftlichen Team des Instituts für Genossenschaftswesen angeschlossen. In dieser Zeit habe ich meine Dissertation vorbereitet und abgeschlossen.